

**PELAKSANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI  
MADRASYAH TSANAWIYAH NEGERI 1  
DI PADANGSIDIMPUAN**

**TESIS**

**Oleh :**

**ALI DAUD RAMBY**  
**NIM : 2 1103 2453**

**Program Studi**  
**MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**



**PROGRAM PASCA SARJANA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA**  
**MEDAN**  
**2013**

## ABSTRAK

Ali Daud Ramby : Pelaksanaan Manajemen Sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidimpuan.

Kata Kunci : Pelaksanaan Manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidimpuan.

Adapun pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah: Perencanaan, pengorganisasian, perencanaan sumber daya manusia, pengawasan dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidimpuan.

Secara metodologi penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan mencari, menganalisa, dan membuat intervertasi data yang ditemukan melalui wawancara, observasi ( pengamatan ) dan study dokumen. Data yang telah dikumpulkan diperiksa keabsahannya melalui standar keabsahan data, berupa keterpercayaan, keteralihan ketergantungan dan kepastian. Teknik analisa data yang dilakukan adalah dengan mereduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan dari hasil penelitian.

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan dan mengkaji lebih mendalam tentang : 1) Mendeskripsikan perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidimpuan.2) Mendeskripsikan pengorganisasian sumber daya manusia di MTsN 1 Padangsidimpuan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. 3) mendeskripsikan pelaksanaan sumber daya manusia di MTsN 1 Padangsidimpuan dalam peningkatan mutu pendidikan. 4) Mendeskripsikan pengawasan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidimpuan.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analitik non statistik dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan rancangan studi kasus (case study). Data diperoleh melalui pengamatan, dimana peneliti berfungsi sebagai instrumen untuk melakukan observasi non partisipan, wawancara mendalam dengan sumber data primer dan study dokumentasi. Data dianalisis dengan analisis interaktif melalui 3 kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diperoleh dengan perpanjangan keikutsertaan dan triangulasi data.

Dari hasil penelitian ini dapat dipaparkan bahwa : 1) Perencanaan SDM dirancang dan disusun secara sistematis dan berdasarkan kemandirian sekolah dengan memperhatikan ciri khas sekolah. 2) Rekrutmen SDM dilakukan secara terbuka, mandiri dan dengan mengedepankan prinsip profesionalisme serta transparansi. 3) Seleksi dinilai telah memenuhi unsur profesional. 4) Orientasi, meski tidak formal, tetap diberikan dengan cara memperkenalkan kondisi lingkungan, budaya dan rekan kerja. 5) Pelatihan, pengembangan yang dilakukan telah memberikan dampak dan pengaruh positif, baik untuk sekolah maupun personel. 6) Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan dua aspek, yakni aspek penilaian model kuantitatif dan kualitatif. 7) Pengelolaan dan perencanaan karier dilakukan dengan proporsional. 8) Kompensasi.

Pengorganisasian dijalankan sesuai aturan dimana kepala sekolah dibantu oleh para wakil pembantu kepala sekolah. Kemudian kepala tata usaha dan beberapa stafnya bekerja sesuai dengan keahlian masing-masing. Selanjutnya pengawasan selalu dilakukan oleh kepala sekolah dan unsure pimpinan terkait. Kepala sekolah selalu terjun ke kelas untuk melihat atau memantau proses berjalannya mengajar dan belajar. Khusus PNS dilihat melalui daftar penilaian pekerjaan ( DP3).

Adapun faktor pendukung manajemen sumber daya manusia di MTsN 1 Padangsidempuan dalam meningkatkan mutu adalah : 1) Visi, Unggul Dalam Mutu, Santun Dalam Perilaku, Berakhlak dan Berilmu yang telah mengisyaratkan tujuan puncak. 2) Kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat demokratis, partisipatif dan mandiri. 3) SDM yang senantiasa mengalami peningkatan kemampuan. 4) Fasilitas yang memadai dan mendukung. 5) Kultur yang kondusif. Sedangkan faktor penghambatnya adalah : 1) Kesejahteraan terkait dengan penghasilan pokok yang masih minim. 2) Belum ada agenda untuk kejelasan karier. 3) Komunikasi mutu yang belum optimal.

## ABSTRACT

Ali Daud Ramby: Implementation of Human Resources Management in improving the quality of education in MTsN 1 Padangsidempuan.

Keywords: Implementation of human resource management in improving the quality of education in MTsN 1 Padangsidempuan.

Human resources is a major element in organization than other elements such as capital and technology, because the man himself is to control the other. School as one of the organization / institution is still considered as an institution that has a low score of accreditation from various angles, including the management and quality of service are still not able to show the sides of professionalism in providing customer satisfaction.

This study aims to find and examine more deeply about: 1) Describe the human resource planning in improving the quality of education in MTsN 1 Padangsidempuan. 2) describe the organization of resources MTsN 1 Padangsidempuan in improving the quality of education. 3) describe the implementation of resource MTsN 1 Padangsidempuan in quality improvement education. 4) oversight of human resources in improving the quality of education in MTsN 1 Padangsidempuan.

This research is a descriptive study using a non-statistical analytic qualitative approach and case study design (case study). Data obtained through observation, where the researcher serves as an instrument to carry out non-participant observation, in-depth interviews with all data sources / primer and study documentation. were analyzed with analysis through 3 interactive activities, namely data reduction, data presentation and obtained by the extension of participation and data triangulation.

From the results of this research can be presented that: 1) planning is designed and arranged in a systematic and based on school autonomy with respect to school characteristics. 2) Recruitment is done in an open, independent and with the principle of professionalism and transparency. 3) Selection judged to have fulfilled the professional. 4) orientation, although not formal, is still given by way of introducing environmental conditions, cultural and co-workers. 5) Training and

development undertaken has an impact and positive influence, both for schools and personnel. 6) The performance evaluation is done using two aspects, ie, aspects of quantitative models and qualitative assessment. 7) The management and career planning is done by proportionally. 8) Compensation is done by observing the pattern of direct compensation and indirect compensation.

Implementation of human resource management in MTsN 1 in its efforts to improve the quality of education from the perspective of internal customer satisfaction and external customer satisfaction primer, according to the opinion of the writer it can be categorized either. Form of satisfaction is obtained in the form of an increase in customer psychic development. The indicators in the form of personnel the opportunity to continue to learn and develop skills.

The factors supporting human resource management in MTsN 1 Padangsidempuan in improving quality are: 1) Vision, Excellence in Quality, Courtesy In behavior, morals and knowledge who has hinted at the ultimate goal. 2) the principal leadership is democratic, participatory and self-reliant. 3) always increased capabilities. 4) adequate facilities and support. 5) culture conducive. Whereas the inhibiting factors are: 1) Welfare associated with the principal income is still minimal. 2) There is no agenda for career clarity. 3) Communication quality is not optimal.

### الملخص

علي داود رمبي : تنفيذ وإدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التعليم في مدرسة الثانوية الحكومية 1 بادانج سيدمفوان

البحث الجامعة الإسلامية الحكومية (IAIN) سومطرة الشمالية ميدان للحصول على درجة "الماجستير" في برنامج الدراسات العليا تركيز إدارة التربية الإسلامية

كلمة الإفتتاح : تنفيذ وإدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التعليم في مدرسة الثانوية الحكومية 1 بادانج سيدمفوان

الموارد البشرية هي عنصر أساسي في تنظيم من العناصر الأخرى مثل رأس المال والتكنولوجيا لأن الإنسان هو الذي ينظم الآخرين. لا تزال تعتبر المدرسة باعتبارها واحدة من المؤسسات التعليمية كمؤسسة لديها أي درجة منخفضة من الاعتماد من زوايا مختلفة، بما في ذلك نوعية الإدارة والخدمة لا تزال غير قادرة على أن تظهر الاحتراف في تقديم رضا العملاء.

الهدف من هذه الدراسة هو الإكتشاف و الدراسة العميقة عن : (1) وصف تخطيط الموارد البشرية في تحسين نوعية التعليم في مدرسة الثانوية الحكومية 1 بادانج سيدمفوان. (2) وصف تنظيم الموارد البشرية

في مدرسة الثانوية الحكومية 1 بادانج سيدمفوان. (3) وصف تنفيذ الموارد البشرية في مدرسة الثانوية الحكومية 1 بادانج سيدمفوان. (4) وصف رصد الموارد البشرية في مدرسة الثانوية الحكومية 1 بادانج سيدمفوان.

هذا البحث هو وصفي تحليلي غير إحصائية باستخدام نهج نوعي وحالة تصميم الدراسة. البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق المراقبة، حيث قام الباحث بكتابة أداة لتنفيذ غير مشاركون المراقبة، وإجراء مقابلات متعمقة مع مصدر البيانات الأساسية والوثائق الدراسية. جرى تحليل البيانات مع تحليل تفاعلي من خلال ثلاثة أنشطة، وهي الحد من البيانات، عرض البيانات، والاستنتاج. صحة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تمديد العمل المشاركة والتثليث من البيانات.

يمكن من نتائج هذا البحث يتم طرح على ما يأتي : (1) تم تصميم تخطيط الموارد البشرية وتطويرها على أساس منهجي ومستقل المدارس من خلال مراقبة نموذجية المدرسة . (2) ويتم توظيف الموارد البشرية في مستقلة ومفتوحة ومع الطبيعة المتقدمة للاعتراف. (3) كان الحكم الاختيار قد أوفت المهنية. (4) التوجه، وإن لم يكن رسميا لا تزال تعطى عن طريق إدخال البيئية والثقافية، وزملاء العمل. (5) التدريب والتنمية ويتم ذلك لها تأثير إيجابي ، سواء كان للمدرسة أو للأفراد. (6) وقد تم تقييم العمل باستخدام جانبيين، هما جانب من جوانب النماذج الكمية و النوعي. (7) ويتم إدارة وتخطيط المسار الوظيفي من قبل النسبي. (8) جرى التعويض مع ملاحظة نمط التعويض المباشر وغير المباشر

تنفيذ وإدارة الموارد البشرية في محاولة تحسين نوعية التعليم ينظر إليها من وجهة نظر رضا العميل الداخلي والخارجي الأساسي رضا العملاء، وفقا لرأي الكاتب أنه يمكن تصنيفها على جيد. يتم الحصول على النموذج من الارتياح في شكل زيادة في تنمية نفسية العملاء. مؤشرات مثل الأفراد التي تملك فرصة لمواصلة التعلم وتطوير المهارات.

أما بالنسبة للعوامل دعم من إدارة الموارد البشرية في مدرسة الثانوية الحكومية 1 بادانج سيدمفوان في تحسين الجودة (النوعية) هي : (1) الرؤية، ومتفوقة في الجودة، والكياسة في السلوك والأخلاق والمعرفة الذي يشير الى الهدف النهائي. (2) قيادة ناظر المدرسة التي هي الديمقراطية، التشاركية، ومستقلة. (3) لا تزال الموارد البشرية لزيادة القدرات. (4) التسهيلات الكافية والدعم. (5) ثقافة آمنة.

بينما هو عامل مثبت : (1) ذات الصلة إلى رفاهية الدخل الرئيسي لا يزال منخفضا. (2) ليس هناك أجندة واضحة للمهنة. (3) جودة الاتصالات ليس الأمثل

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang Masalah

Berbicara mengenai pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam upaya peningkatan mutu pendidikan adalah merupakan persoalan yang amat penting untuk ditelusuri, karena berhasil atau tidaknya lembaga pendidikan banyak dipengaruhi faktor manajemen lembaga pendidikan. Dalam konteks ini dijelaskan bahwa sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan merupakan ujung tombak dan perlu dikembangkan dengan baik. Dijelaskan bahwa :

Ada peningkatan kesadaran terhadap pentingnya manajemen yang baik bagi pelaksanaan berbagai kegiatan untuk mencapai kualitas lembaga pendidikan atau sekolah yang efektif. Karena banyak institusi besar yang memiliki ratusan pegawai, ribuan murid dan anggaran yang diperlukan mencapai milyaran rupiah yang harus dikelola. Manajemen yang baik merupakan hal yang esensial bagi semua sumber daya yang ada untuk dapat dipungsikan dan memberikan pengaruh secara maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi pendidikan. Dengan kata lain pentingnya manajemen efektif sangat signifikan bagi keberhasilan murid dan pelajar dalam semua jenis dan jenjang lembaga pendidikan.<sup>1</sup>

Untuk meningkatkan dan memajukan pembangunan Nasional, pendidikan merupakan proses pencerdasan kehidupan bangsa yang sekaligus menjadi sarana untuk membangun manusia Indonesia seutuhnya. Keberhasilan pembangunan Nasional juga ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya, baik dari segi pengambil keputusan, penentu kebijakan, pemikir maupun perencanaan, bahkan sampai kepada pelaksana teknis dan pelaku pengawasan pembangunan.

Adapun sarana yang paling strategis dalam melaksanakan pembangunan Nasional tersebut adalah melalui pendidikan, yaitu dengan cara

---

<sup>1</sup> Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan mengembangkan keterampilan manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif* (Medan : perdana Publishing, 2011). h. 66.

meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Menyadari peran strategis pendidikan tersebut, pemerintah Indonesia senantiasa mendukung ide yang menempatkan Sektor pendidikan, sebagai prioritas dalam pembangunan Nasional. Untuk itu pemerintah menyelenggarakan suatu sistem pendidikan Nasional sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Pendidikan Nasional yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.<sup>2</sup>

Peran pendidikan merupakan sarana strategis untuk meningkatkan kualitas dan harkat manusia juga sebagai tolok ukur martabat suatu bangsa. Tolok ukur kualitas suatu bangsa, dapat dilihat dari sejauh mana keberhasilan pelaksanaan pendidikan itu berlangsung dalam satu negara. Semakin tinggi tingkat pendidikan masyarakat suatu bangsa, semakin tinggi pula kualitas masyarakat bangsanya.

Realitas sistem pendidikan Indonesia belum menunjukkan kualitas dan keberhasilan yang diharapkan. Pendidikan Nasional belum bisa menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul, baik dari sisi intelektualitas, moralitas, spritualitas, profesionalitas dan kemampuan daya saing atau kompetisi bangsa. Dalam kenyataannya pendidikan di Indonesia sulit mengalami kemajuan yang berarti, bahkan dalam skala global kualitas jauh dari negara-negara tetangga.

---

<sup>2</sup> Sebagiman tercantum dalam UU SISDIKNAS No. 20 Th. 2003 Bab II pasal 2 & 3

Keterpurukan mutu pendidikan di Indonesia juga dinyatakan oleh *United Nation Educational, Scientific, and Cultural Organization (UNESCO)*. Badan PBB yang mengurus bidang pendidikan.

Pembangunan pendidikan untuk semua atau *education for all* di Indonesia belum juga beranjak dari kategori medium atau sedang. Berdasarkan laporan organisasi pendidikan dan ilmu pengetahuan dan kebudayaan PBB ( UNESCO) tahun 2012 Indonesia berada pada peringkat ke 64 dari 120 Negara. Tahun lalu Indonesia berada di peringkat ke 69 dari 127 Negara.<sup>3</sup>

Nandika ( 2005), Sekretaris Jenderal Depdiknas, pada ceramahnya di depan Mahasiswa Pasca-UPI Prodi Administrasi Pendidikan mengemukakan bahwa masalah dan tantangan yang dihadapi bidang pendidikan di Indonesia antara lain:

1. Tingkat Pendidikan masyarakat relatif rendah.
2. Dinamika perubahan struktur penduduk belum sepenuhnya terakomodasi dalam pembangunan pendidikan.
3. Kesenjangan tingkat pendidikan.
4. *Good governance* yang belum berjalan secara optimal.
5. Pasilitas pelayanan pendidikan yang belum memadai dan merata.
6. Kualitas pendidikan relatif rendah dan belum mampu memenuhi kompetensi peserta didik.
7. Pendidikan tinggi masih menghadapi kendala dalam mengembangkan dan menciptakan IPTEK.
8. Manajemen pendidikan belum berjalan secara efektif dan efisien.
9. Anggaran pembangunan pendidikan belum tersedia secara memadai.<sup>4</sup>

Penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia antara lain adalah pengelolaan pendidikan yang kurang profesional dan rendahnya mutu Sumber Daya Manusia (SDM) dalam hal ini adalah guru. Rendahnya mutu guru di Indonesia dapat dilihat dari kelayakan guru mengajar.

Kualitas guru di indonesia menurut data tahun 2002-2003 di berbagai satuan pendidikan sudah mengurai bahwa : Untuk SD Negeri yang layak mengajar hanya

---

<sup>3</sup> <http://cetak.kompas.com>. diakses 28 Pebruari 2013.

<sup>4</sup> Agus Irianto, *Pendidikan sebagai Investasi dalam Pembangunan suatu Bangsa* (Jakarta: Parnada Media Grouf, 2011), h.11



21,07% untuk swasta 28,94%. Untuk SMP terdapat 54,12% dan untuk swasta 60,99%. Untuk SMA Negeri terdapat 65,24% dan SMA swasta terdapat 64,73%. Dan untuk SMK yang layak mengajar hanya didapati 55,49% dan untuk SMK swasta terdapat hanya 58,26%.<sup>5</sup>

Berbagai hal yang prihatin akan rendahnya kualitas pendidikan Nasional menyadarkan pemerintah dengan melakukan perubahan kebijakan politik dalam ranah sistem pendidikan Nasional dimana semangat otonomi sebagai perubahan yang menonjol.

Bermula dengan dilahirkannya Undang Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan Undang Undang No. 25 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah yang juga melahirkan konsekuensi otonomi dalam dunia pendidikan. Sistem pendidikan Nasional yang sebelumnya diatur secara terpusat diubah dengan pendekatan desentralisasi. Kewenangan manajemen pendidikan dialihkan dari pusat ke daerah dengan sekolah sebagai ujung tombaknya.<sup>6</sup>

Sebagai langkah lebih lanjut kebijakan tersebut, pemerintah dalam hal ini Menteri Pendidikan Nasional mengkampanyekan "Gerakan Peningkatan Mutu Pendidikan" pada tanggal 2 Mei 2002 yang dilanjutkan dengan ditetapkannya Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003.<sup>7</sup>

Kebijakan pemerintah dalam peningkatan penyelenggaraan pendidikan Nasional bisa kita lihat lebih nyata sebagaimana telah disebutkan di atas yaitu dengan disyahrkannya Undang Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, kemudian diikuti dengan Undang Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. UU dan PP tersebut menunjukkan adanya tuntutan adanya peningkatan kemampuan (baca: kompetensi) tenaga pendidik atau guru.<sup>8</sup> Hal ini lebih diperjelas oleh UU No. 14 Tahun 2005 pasal 8-10, yang mensyaratkan dimilikinya kompetensi bagi guru.<sup>9</sup> Oleh karena itu

---

<sup>5</sup> Cekau. Com. Diakses 28 Pebruari, 2013

<sup>6</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), h. 4-5.

<sup>7</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), h. 31-32.

<sup>8</sup> UURI No. 20 Tahun 2005 Tentang *Sistem Pendidikan Nasional* (Bandung: Citra Umbara, 2006), h. 92-93.

<sup>9</sup> Lihat UU No. 14 tentang *Guru dan Dosen* dan PP No. 19 Tahun 2005 pasal 28.

merupakan suatu keharusan bagi guru untuk meningkatkan kompetensinya sesuai standar-standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Kualitas sumber daya manusia yang diperlukan pada era yang serba modern seperti sekarang ini tentunya tidak akan lahir dalam waktu sekejap tetapi merupakan proses yang didalamnya diperlukan program pendidikan yang diarahkan pada persiapan dan pengembangan kualitas SDM yang sesuai dengan transformasi sosial yang sangat cepat. Dengan istilah lain bahwa SDM yang berkualitas itu mutlak memerlukan manajemen yang baik agar terarah sesuai dengan tujuannya. Untuk itu diperlukan peran SDM yang kompeten yaitu SDM yang memiliki pengetahuan (*knowledge-based worker*) dan memiliki keterampilan (*multiskilling worker*) sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Perubahan-perubahan tersebut menuntut SDM untuk memulai pekerjaan secara berbeda dengan menerapkan peraturan-peraturan baru sehingga dapat memprediksi kondisi yang berkejolak. SDM dituntut untuk mengelola karir mereka sendiri karena perubahan dan kemampuan adaptasi merupakan hal penting yang dikendalikan oleh individu dan bukan dikendalikan oleh organisasi.

10

Fenomena seperti ini, memunculkan tantangan baru dan kesempatan bagi organisasi untuk dapat memahami dan membuat konsep pengelolaan organisasi yang efektif melalui pengelolaan atau Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Di saat perubahan lingkungan dunia kerja dan usaha yang sangat cepat dan kompleks seperti demografi, geografi, jenis usaha, lingkungan hidup serta dampak globalisasi, mengharuskan organisasi untuk beradaptasi secara cepat dengan lingkungan yang turbulens (tidak menentu) dengan

---

<sup>10</sup> Lina Anatan dan Lena Ellitan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern* (Bandung : Alfabeta, 2007), h. 123

bersikap proaktif.<sup>11</sup> Artinya Manajemen SDM harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan yang sedang dan akan terjadi, kemudian melakukan berbagai tindakan untuk menjawab tantangan tersebut, yang pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya.

Manajemen SDM harus terlibat aktif dalam perencanaan, pengelolaan serta pengendalian organisasi yang berkaitan dengan alokasi dan pengembangan SDM. Merubah sistem kerja yang responsive menjadi proaktif, dan struktur fungsional ke struktur yang lebih fleksibel dan melaksanakan kebijakan strategis.<sup>12</sup>

Sejalan dengan itu, bagi dunia pendidikan dukungan Manajemen SDM yang kuat dan komitmen pemimpin ( kepala sekolah) merupakan hal yang mutlak untuk keberhasilan organisasi secara menyeluruh serta pengembangan dan usaha meraih keunggulan kompetitif dan peningkatan mutu pendidikan.

Sebagai *agen of change* perubahan sosial, sesungguhnya pendidikan dalam atmosfir modernisasi dan globalisasi dewasa ini dituntut untuk mampu memainkan perannya secara dinamis proaktif.<sup>13</sup> Pendidikan diharapkan mampu membawa perubahan dan kontribusi yang berarti bagi perbaikan posisi umat, baik pada dataran sumber daya umat secara intelektual, moral, spiritual maupun pada dataran yang bersifat praktis dalam bentuk solusi-solusi bagi problematika umat.

Bagi sekolah yang dikelola dengan manajemen yang profesional akan tumbuh sehat dan kuat, sehingga dapat terus berimprovisasi, mengembangkan program-program yang *credible* (terpercaya) dan *marketable* (layak jual). Pada gilirannya menjadi program-program unggulan masyarakat. Sebaliknya, sekolah yang tidak dikelola dengan professional sehingga tidak mampu

---

<sup>11</sup> *Ibid.*, h. 124

<sup>12</sup> Eka Nuraini Rachmawati, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif* (Yogyakarta: Ekonisia, 2004), h. 6

<sup>13</sup> Moh. Shofan, *Pendidikan Berparadigma Profetis* ( Yogyakarta: IRCISoD, 2004), h. 27

memenuhi tuntutan dan harapan stakeholder maka berangsur-angsur akan ditinggalkan masyarakat.

Untuk mengatasi berbagai persoalan diatas, selain persoalan tentang peranan dan aktivitas manajemen, tampaknya lembaga pendidikan tidak cukup hanya dengan melakukan berbagai langkah dan aktivitas manajerial semata, tapi lebih dari itu aktivitas manajerial pun dituntut harus bisa mewujudkan tujuan yang berorientasi pada peningkatan mutu lembaga seperti salah satunya adalah bagaimana manajemen sekolah berupaya untuk meningkatkan kepuasan kehidupan kerja personel.

Hal ini penting, mengingat tidak sedikit lembaga-lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan yang hanya memikirkan bagaimana memproduksi output pendidikan yang baik, tapi kurang memperhatikan tentang bagaimana memberikan kepuasan kerja kepada para personel yang menjadi “motor penggerak” pendidikan di sekolah- dalam kehidupan kerjanya.

Sesungguhnya apa yang dinyatakan di atas adalah bahwa pekerjaan tidak hanya sekedar melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan sekerja, atasan, mengikuti aturan-aturan dan lingkungan kerja tertentu yang sering kali tidak memadai atau kurang disukai. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya gaji, tetapi terkait dengan pekerjaan itu sendiri, dengan faktor lain seperti hubungan kerja dengan atasan, rekan sekerja, lingkungan kerja dan aturan-aturan. Dari keseluruhan gambaran tentang kondisi lembaga pendidikan di atas, menjadi realitas obyektif yang terjadi hampir di seluruh sekolah di Indonesia, baik sekolah negeri maupun swasta. Meskipun sekolah negeri sedikit lebih diuntungkan dengan kecukupan sarana dan fasilitas, namun secara umum mereka pun masih dihadapkan pada problem-problem yang cukup kompleks khususnya berkaitan dengan kemandirian lembaga untuk mengembangkan visi kelembagaan. Sehingga daya

saing sekolah negeri pun belum cukup mampu berbicara banyak dalam konteks peningkatan mutu serta ketatnya persaingan dunia pendidikan.

Menurut Mejia dkk, ada 7 tantangan Lingkungan yang penting saat ini, dalam kontek SDM Organisasi, yaitu : perubahan cepat, munculnya internet, keragaman kekuatan kerja, globalisasi, legislasi, berkembangnya pekerjaan dan peran keluarga, dan pengembangan keterampilan serta munculnya sektor pelayanan.<sup>14</sup>

Dari masalah inilah penelitian ini disusun, kemudian berupaya menemukan solusi bagi upaya merekonstruksi kembali kelemahan- kelemahan manajerial di sekolah yang pada umumnya selama ini masih terjadi, khususnya tentang pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) disekolah serta faktor-faktor lain yang sekiranya dapat mendukung serta menghambat pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam upayanya meningkatkan mutu pendidikan, dengan harapan sekolah sebagai lembaga pendidikan unggul yang dikelola secara profesional. Kajian berikut mencoba mengkaji salah satu sekolah, yakni MTsN 1 Padangsidempuan

Selain itu, ada beberapa hal lain yang menjadi alasan penulis sehingga mendorong melakukan penelitian ini, antara lain, pertama, sebagai mana diungkapkan oleh A. Malik Fadjar bahwa pengembangan pendidikan bukanlah pekerjaan sederhana karena memerlukan perencanaan secara terpadu dan menyeluruh serta juga perlu didukung suatu riset dan evaluasi sebagai *empirical inquiry* yang dapat dijadikan landasan pengembangan secara bijak.<sup>15</sup>

Alasan kedua adalah, MTsN 1 Padangsidempuan seperti sekolah pada umumnya, menghadapi tantangan yang semakin berat seiring dengan

---

<sup>14</sup> Luis R. Gomes Mejia, David B. Balkin dan Robert. L. Cardy, *Managing Human Resources* Edisi 3 (New Jersey: Prentic Hall, 2004), h. 4

<sup>15</sup> A. Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas* (Bandung : Mizan, 1998), h. 10-11

perubahan masyarakat dan peran SDM dalam kehidupan kerja mereka yang syarat dengan probelematika.

Agar dapat berperan aktif dalam perubahan tersebut juga tanpa harus menanggalkan amanah untuk terus memberikan penyadaran terhadap nilai-nilai moral/agama dalam masyarakat yang senantiasa dinamis, maka MTsN 1 Padangsidempuan juga harus mampu menyelenggarakan pendidikan yang bermutu. Dalam upaya menghasilkan dan meningkatkan pendidikan yang bermutu, maka dituntut peran aktif dan pengelolaan yang profesional, termasuk bagaimana mengelola sumber daya manusia di MTsN 1 Padangsidempuan agar dapat meningkat terus profesionalitasnya.

Dari gambaran tersebut penulis merasa perlu untuk menemukan dan mengkaji lebih mendalam terkait dengan Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di MTsN 1 Padangsidempuan, mengingat MTsN 1 Padangsidempuan beberapa tahun belakangan ini terus mengalami peningkatan prestasi dan menjadi sekolah yang cukup diminati oleh masyarakat. Indikator yang paling jelas adalah MTsN 1 Padangsidempuan sebagai Sekolah, yang terakreditasi “A” dan meningkatnya prestasi siswa dari tahun ke tahun.<sup>16</sup>.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemikiran tersebut di atas, masalah pokok yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah bagaimana pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidempuan. Untuk itu rumusan masalah penelitian ini terdiri dari :

1. Bagaimana perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidempuan.?
2. Bagaimana pengorganisasian sumber daya manusia di MTsN 1 Padangsidempuan dalam peningkatan mutu pendidikan ?

---

<sup>16</sup> Profil MTsN 1 Padangsidempuan 2012

3. Bagaimana pelaksanaan rencana sumber daya manusia di MTsN 1 Padangsidempuan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan ?
4. Bagaimana pengawasan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidempuan.?

### **C. Tujuan Penelitian**

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran empirik tentang pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di MTsN 1 Padangsidempuan. Sejalan dengan tujuan tersebut, secara khusus penelitian ini dimaksudkan untuk :

1. Mendeskripsikan perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidempuan
2. Mendeskripsikan pengorganisasian sumber daya manusia di MTsN 1 Padangsidempuan dalam peningkatan mutu pendidikan.
3. Mengidentifikasi pelaksanaan rencana sumber daya manusia di MTsN 1 Padangsidempuan dalam peningkatan mutu pendidikan.
4. Mendeskripsikan pengawasan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidempuan.

### **D. Kegunaan Penelitian**

Sedangkan kegunaan dari penelitian ini baik secara teoritik substantif maupun secara empirik diuraikan sebagai berikut :

1. Kegunaan secara teoritik substantif

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan suatu model manajemen sumber daya manusia yang menunjukkan suatu khas dari sekolah yang mungkin dapat ditiru oleh sekolah lain dalam pengelolaan SDM dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- b. Di samping itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan bagi dunia pendidikan dalam pengembangan konsep dan teori ilmu pendidikan khususnya teori-teori ilmu manajemen pendidikan. Sedang bagi lembaga pendidikan khususnya MTsN 1 Padangsidimpuan dapat melakukan upaya peningkatan mutu sumber daya manusia yang akan berguna bagi peningkatan mutu pendidikan secara umum.

## 2. Kegunaan secara empirik

- a. Masukan bagi sekolah : dapat memberikan kontribusi dalam rangka pengembangan dan pengelolaan SDM serta perbaikan proses pengelolaan yang nantinya berdampak pada upaya peningkatan mutu pendidikan.
- b. Masukan bagi kepala sekolah : dapat lebih meningkatkan kreativitas dan keterampilan dalam bidang manajerial khususnya dalam mengelola SDM sekolahnya.
- c. Masukan bagi guru dan pegawai : akan dapat meningkatkan kemampuan atau keterampilannya dalam mengembangkan kemampuan dan profesionalisme.

## **E. Penelitian Pendahuluan**

Hingga saat ini kajian yang secara spesifik membahas tentang manajemen dalam dunia pendidikan kiranya telah cukup banyak dilakukan oleh para pemerhati pendidikan. Ada beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penulis dalam penelitian ini diantaranya :



**Pertama**, tesis yang ditulis oleh Supardi dengan judul Peranan Manajemen Pendidikan Dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran Pada Madrasah Aliyah Negeri Karanganyar Surakarta Jawa Tengah.<sup>17</sup> Dari hasil penelitiannya, Supardi menjelaskan bahwa semua fungsi manajemen telah dijalankan oleh MTsN Karanganyar Surakarta akan tetapi karena keterbatasan faktor pendukung berupa sarana dan prasarana, maka fungsi-fungsi manajemen tersebut dilaksanakan sebatas kemampuan yang ada.

**Kedua**, tesis yang ditulis oleh Dewi Hajar dengan judul Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam (Studi Kasus di MTsN Karanganyar Klaten)<sup>18</sup> Dari hasil penelitiannya, Dewi Hajar menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia yang baik sebagaimana yang terjadi pada kasus MTsN Karanganyar Klaten, ternyata dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna bagi sumber daya manusia dalam organisasi, serta menjadikan guru/karyawan menjadi lebih profesional dalam melaksanakan pekerjaannya.

**Ketiga**, tesis yang ditulis oleh Fikri Haikal, dengan judul Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di MTsN Rantau Prapat Kabupaten Labuhan batu Sumatera Utara.<sup>19</sup> Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa fungsi-fungsi manajemen telah dilaksanakan di sekolah tersebut dalam upaya mewujudkan visi dan misi sekolah sebagai komponen pendukung bagi berlangsung dan berkembangnya manajemen sumber daya manusia di MTsN Negeri Patikraja Banyumas.

Berbeda dari judul-judul di atas, penulis ingin memberikan penekanan pada pembahasan tentang pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di MTsN 1 Padangsidimpuan. Di mana dalam realitasnya bahwa lembaga pendidikan

---

<sup>17</sup> Supardi, *Peranan Manajemen Pendidikan Dalam peningkatan kualitas Pembelajaran Pada Madrasah Aliyah Negeri Karanganyar Surakarta Jawa Tengah* (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2004).

<sup>18</sup> Dewi Hajar, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam ( Studi Kasus Di MTsN Karanganyar Klaten*, (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005).

<sup>19</sup> Fikri Haikal, *Implementasi Manajemen Sumber daya Manusia Di MTsN Rantau Prapat Kabupaten Labuhan Batu Sumatera Utara* (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005).

atau sekolah secara umum dewasa ini dinilai kurang mandiri dalam menentukan visi kelembagaan serta pengelolaannya, terutama tentang bagaimana mengelola sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu sekolah. Untuk itu penulis merasa perlu untuk melakukan penelusuran mendalam tentang; Pelaksanaan Manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu sekolah di MTsN 1 Padangsidempuan

## **F. Definisi Istilah**

Sebagai gambaran tentang pelaksanaan penelitian ini dan sekaligus merupakan langkah kerja penelitian, maka akan dijelaskan istilah-istilah yang terdapat dalam tesis ini. Istilah-istilah tersebut antara lain :

### **1. Pelaksanaan.**

Pelaksanaan ialah “ Proses, cara, perbuatan melaksanakan, rancangan, keputusan dan sebagainya.”<sup>20</sup>. Dengan demikian bahwa pelaksanaan dan pengelolaan mengandung pengertian yang serupa, akan tetapi didalam kata pengelolaan terdapat pengertian menggerakkan tenaga orang lain, oleh karena itu pengelolaan merupakan kegiatan Manajemen. Menurut Rosady Ruslan bahwa manajemen adalah suatu proses yang meliputi:” Perencanaan ( *planning*), pengorganisasian ( *Organizing* ), penyusunan ( *staffing*), memimpin ( *leading* ) dan pengawasan ( *controlling* ).<sup>21</sup> Pelaksanaan yang penulis maksudkan disini adalah suatu kegiatan nyata tentang Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu sekolah di MTsN 1 Padangsidempuan.

### **2. Manajemen**

Kata “Manajemen” maka berarti “Pelaksanaan atau penerapan manajemen”. Sedangkan kata “manajemen” sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu, menurut Luther Gulick, karena

---

<sup>20</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* ( Jakarta:PT. Gramedia Utama, Edisi Keempat, 2008), h.774

<sup>21</sup> Rusdy Ruslan, *Manajemen Publik Relation & Media Komunikasi* ( Jakarta: PT. Raja Grafindo, Edisi revisi, 2007 ), h.2.

manajemen dipandang sebagai suatu tugas, kemudian sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional itu dituntut kode etik tertentu.<sup>22</sup>

Dalam Ensiklopedi Ekonomi Bisnis, “manajemen” diartikan sebagai proses merencanakan dan mengambil keputusan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan sumber daya manusia, keuangan, fasilitas dan informasi guna mencapai sasaran organisasi dengan cara efisien dan efektif.<sup>23</sup> Sedangkan Stonner menjelaskan, “*Management is a process of planning, organizing, leading, and controlling the work of organization members and of using all available organizational resources to reach stated organizational goals*”<sup>24</sup> (Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi).

Walaupun para ahli masih berbeda pendapat tentang definisi manajemen akan tetapi ada hal-hal yang bisa kita pahami dari beberapa definisi manajemen di atas, bahwa manajemen merupakan suatu ketrampilan tertentu untuk menjalankan segala sumber yang ada dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi tersebut. Dengan kata lain bahwa manajemen merupakan keterampilan untuk mencapai hasil guna dari tujuan yang telah ditentukan dengan menggerakkan segala komponen organisasi yang ada.

---

<sup>23</sup> Soebagio Atmodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000), h. 5.

<sup>24</sup> James A. F. Stonner, *Management* (England: Prentice Hall Inc., 1978), h. 7.

Pelaksanaan manajemen dapat diartikan sebagai penerapan proses perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian segala sumber yang ada untuk tercapainya tujuan organisasi.

### **3. Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang memiliki kedudukan istimewa dibandingkan dengan sumber-sumber yang lain. Sumber daya manusia mampu bertahan karena memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi serta kemampuan untuk memperoleh dan menggerakkan sumber daya – sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perubahan. Dengan demikian unsur sumber daya manusia merupakan satu-satunya unsur dalam organisasi yang memiliki dinamika untuk berkembang ketika memperoleh ilmu dan pengembangan dari lingkungannya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.<sup>25</sup>

Senada dengan pendapat tersebut, Soekidjo Notoatmodjo mengatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia adalah penarikan (rekrutmen), seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi<sup>26</sup>.

Berbeda dengan Gary Dessler yang mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia meliputi :

---

<sup>25</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h. 10.

<sup>26</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Rineka Cipta, 1998), h. 108.

<sup>27</sup> Gary Dessler, *Human Resources Management* terj. Benyamin Molan , (Jakarta: Prenhallindo, 1997), h.2.

- a. Melakukan analisis jabatan (menetapkan sifat dan pekerjaan masing-masing karyawan)
- b. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut para calon pekerja
- c. Menyeleksi para calon pekerja
- d. Memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru
- e. Menata-olah upah upah dan gaji (cara mengkompensasi karyawan)
- f. Menyediakan insentif dan kesejahteraan
- g. Menilai kinerja
- h. Mengkomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan)
- i. Pelatihan dan mengembangkan
- j. Membangun komitmen karyawan
- k. Dan apa yang hendaknya diketahui seorang manajer
- l. Peluang yang adil dan tindakan afirmatif
- m. Kesehatan dan keselamatan karyawan
- n. Keluhan dan hubungan relasi karyawan. <sup>27</sup>

Dari beberapa pendapat di atas, penulis mencoba menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari :

- a. Perencanaan sumber daya manusia
- b. Rekrutmen sumber daya manusia
- c. Seleksi sumber daya manusia
- d. Orientasi dan penempatan
- e. Pelatihan dan pengembangan
- f. Penilaian kinerja
- g. Pengelolaan dan perencanaan karier
- h. Kompensasi

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi dan lembaga, dengan tujuan untuk memberikan kepada organisasi dan lembaga tersebut suatu tujuan kerja yang efektif serta mampu meningkatkan mutu lembaga/sekolah.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian aktivitas yang

terdiri dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, pengembangan, pengendalian dan penggunaan sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai keistimewaan dibandingkan manajemen sumber daya lainnya, karena yang dikelola (di-manage) adalah manusia, sehingga kegagalan manajemen sumber daya manusia akan mempunyai dampak yang sangat luas.<sup>28</sup>

Secara umum langkah-langkah manajemen sumber daya manusia ditujukan kepada tenaga pendidik (guru) yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam hal ini tujuan yang akan dicapai tidak lain adalah terciptanya tenaga pendidik (guru) yang profesional, yang selanjutnya diharapkan akan melahirkan hasil (out put) pendidikan yang berkualitas. Sehingga fungsi-fungsi manajemen dapat membawa peningkatan profesionalitas guru, kemudian bisa melaksanakan perubahan dalam pembelajaran. Guru yang professional akan dapat memberikan pelayanan secara maksimal dalam pendidikan, sehingga pencapaian mutu akan mudah dicapai.

#### **4. Pengertian Mutu**

Dalam tulisan ini, mutu yang dimaksud oleh penulis adalah mutu pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di sekolah yang telah memberikan jasa (pelayanan), dengan fokus pembahasan pada pelanggan internal -guru dan pegawai, pelanggan eksternal primer-para siswa.

Selanjutnya, ukuran mutu yang menjadi fokus dalam pembahasan ini pun adalah adanya kepuasan melalui perkembangan kemampuan dari segi fisik dan psikis para pelanggan tersebut. Berkembang secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial dan kesejahteraan hidup lebih layak, sedangkan perkembangan secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat dan kreativitasnya. Di samping itu, pelanggan-pelanggan tersebut merasa puas bila suasana kerja atau budaya kerja di sekolah mendukung.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> *Ibid.*, h, 109.

<sup>29</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2003), h .71-72

Dapat disimpulkan bahwa tesis ini adalah untuk mendapatkan pakta yang nyata tentang bagaimana perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan, bagaimana pengorganisasian sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan, bagaimana pelaksanaan rencana sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan dan bagaimana pengawasan ( *controlling*) sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidempuan.

Dengan melihat bagaimana perencanaan sumber daya manusia sebagai ujung tombak dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidempuan dan bagaimana penerapannya dalam proses pembelajaran sehari-hari. Kemudian pengorganisasian juga merupakan hal yang penting untuk menyusun suatu kegiatan, karena dengan pengorganisasian itu merupakan salah satu cara untuk pembagian terhadap berbagai tugas yang akan dilaksanakan. Dengan tersusunnya keorganisasian dengan bagus, pimpinan perusahaan, kepala sekolah lebih mudah untuk mengadakan pengawasan dan meminta pertanggung jawaban dari setiap personil yang ditugaskan.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Metode Penelitian.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku yang dapat diamati dari orang-orang (subjek) itu sendiri.<sup>30</sup> Melalui penelitian kualitatif diharapkan dapat memperoleh pemahaman dan penafsiran yang mendalam mengenai makna dan fakta yang relevan.

Penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*Field Research*), yaitu penelitian langsung terjun ke lokasi yang telah ditentukan.<sup>31</sup> Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif.

Penelitian ini dilaksanakan adalah untuk mengetahui pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidempuan.

Dengan analisis deskriptif, pengkajian diarahkan untuk menemukan kedudukan, kekuatan, makna dan keterkaitan antara dokumen, dampak dan konsekuensi-konsekuensi positif dan negatif dari pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidempuan.

Pendekatan kualitatif berusaha untuk memahami dan menafsirkan suatu makna peristiwa interaksi perilaku manusia dalam situasi tertentu menurut

---

<sup>30</sup> Arief Furhan, *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif* (Surabaya: Usaha Nasional, 1992), h.

<sup>31</sup> *Ibid.*, h. 179



perspektif sendiri. Sebagaimana Bagdan dan Biklen yang dikutip Lexy J. Moleong mengajukan lima karakteristik penelitian kualitatif.<sup>32</sup>

1. Mempunyai latar alamiah sebagai sumber langsung.
2. Manusia sebagai alat atau instrumen penelitian.
3. Bersifat deskriptif analitik
4. Lebih mementingkan proses daripada hasil semata.
5. Menganalisa data secara induktif.

Dari kelima karakteristik yang didapatkan di atas dapat dideskripsikan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Sumber langsung dalam penelitian ini didapatkan dengan terjun kelapangan untuk mencari, mengumpulkan data, dan informasi dari sumber data yang berkaitan dengan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidempuan.
2. Dalam penelitian ini pengambilan data dilakukan langsung oleh peneliti. Hal ini berarti bahwa peneliti alat utama untuk mengumpulkan data. Peneliti mendatangi sumber yang dimaksudkan di atas baik yang berkaitan dengan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dan yang lainnya.
3. Data penelitian dari kualitatif ini dikumpulkan dari hasil pengamatan, wawancara, dan study dokumen.
4. Selanjutnya penelitian kualitatif ini lebih banyak mementingkan segi proses daripada hasil. Hal ini disebabkan oleh hubungan bagian-bagian yang sedang diteliti akan jauh lebih jelas apabila diamati dalam proses yaitu dengan observasi ke lapangan.
5. Peneliti menganalisis data secara akurat baik data yang didapatkan melalui wawancara, observasi dan study dokumen.

---

<sup>32</sup> Lexy, J, Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), h. 8-10.

## **B. Latar Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di MTsN 1 Padangsidempuan, yang terletak di Jl. Stn. Soripada Mulia Nomor 28 Kota Padangsidempuan Provinsi Sumatera Utara. Waktu yang diperlukan untuk penelitian selama 3 bulan yaitu dari bulan Januari sampai bulan Maret Tahun 2013. Peneliti mengambil lokasi di MTsN 1 Padangsidempuan dengan alasan sebagai berikut:

1. Peneliti merupakan salah satu pengajar yaitu salah satu guru PAI di tingkat SLTP, sehingga dalam melakukan penelitian ini diharapkan akan lebih mudah mendapatkan sumber data yang diperlukan.
2. Hampir semua guru MTsN 1 Padangsidempuan adalah guru yang memiliki kompetensi pendidik, ini dibuktikan hampir 90 % guru mengajar sesuai dengan bidang keahliannya dan memiliki standar kualifikasi pendidikan S1, serta hampir 60 % guru MTsN 1 Padangsidempuan telah memiliki sertifikat pendidik Profesional.
3. Sekolah ini merupakan salah satu sekolah unggulan di kota Padangsidempuan dan menjadi sekolah yang disenangi oleh masyarakat baik dari luar Kota Padangsidempuan dan Tabagsel sekitarnya. Indikator yang paling jelas adalah MTsN 1 Padangsidempuan sebagai sekolah yang terakreditasi "A" dan meningkatnya prestasi akademik dan non akademik siswa dari tahun ke tahun. Di MTsN 1 Padangsidempuan terdapat data yang diperlihatkan peneliti untuk digunakan sebagai objek peneliti.

## **C. Tahapan- Tahapan Penelitian.**

Salah satu karakteristik penelitian kualitatif adalah desainnya disusun secara sirkuler.<sup>33</sup> Oleh karena itu penelitian ini akan dilaksanakan melalui tiga tahap, yaitu: (1) tahap persiapan, (2) tahap eksplorasi umum, (3) tahap eksplorasi terfokus.

---

<sup>33</sup> S. Nasution, *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsilo, 1998), h. 291

### **1. Tahap Persiapan atau Study Orientasi**

Pada tahap ini kegiatan yang dilakukan peneliti adalah menyusun proposal peneliti dan mengumpulkan sumber pendukung yang diperlukan. Penentuan obyek dan fokus didasarkan atas:

- a. Disiplin ilmu yang sedang dipelajari yaitu manajemen pendidikan serta hal-hal lain tentang pendidikan salah satunya adalah pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan atau sekolah,
- b. Mengkaji literatur yang relevan.
- c. Melakukan orientasi dengan study pendahuluan terhadap subyek penelitian MTsN 1 Padangsidempuran untuk memperoleh informasi tentang pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan atau sekolah
- d. diskusi dengan teman sejawat
- e. Konsultasi dengan pembimbing untuk mendapatkan saran-saran perbaikan dan persetujuan proposal.
- f. Mengadakan seminar penelitian untuk mendapatkan masukan

### **2. Tahap Eksplorasi Umum**

Dalam tahap ini yang dilakukan peneliti adalah :

- a. Mengurus perizinan dengan pihak yang berwenang sebagai dasar studi lapangan.
- b. Penjajakan umum terhadap obyek yang dituju untuk melakukan observasi dan wawancara secara global guna menentukan obyek lebih lanjut.
- c. Mengadakan literatur dan menentukan kembali fokus penelitian.
- d. Melakukan konsultasi secara kontiniu untuk memperoleh legitimasi guna melanjutkan penelitian.

### **3. Tahap Eksplorasi Terfokus**

Tahap eksplorasi terfokus yang diikuti dengan pengecekan hasil temuan dan penulisan hasil penelitian. Kegiatan yang dilakukan peneliti adalah:

- a. Pengumpulan data secara rinci dan mendalam guna menemukan kerangka konseptual tema-tema di lapangan.
- b. Melakukan pengumpulan dan analisis data secara bersama-sama.
- c. Melakukan pengecekan dan temuan penelitian.
- d. Menulis laporan hasil penelitian untuk di ajukan pada tahap pengujian tesis. Selanjutnya untuk lebih jelasnya dapat dilihat skema tahap-tahap penelitian pada skema penelitian berikut:

#### **D. Kehadiran Peneliti**

Penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang menekankan pada hasil pengamatan penenliti, sehingga peneliti menyatu dengan situasi dan fenomena yang di teliti. Kehadiran peneliti adalah salah satu unsur penting dalam penelitian kualitatif. Peneliti merupakan perencana, pelaksana, pengumpul data, dan pada akhirnya menjadi pelopor penelitiannya.<sup>34</sup> Bahkan dalam penelitian kualitatif ini, posisi peneliti menjadi instrumen kunci (*the key instrumen* ).<sup>35</sup> Untuk dapat memahami makna dan penafsiran terhadap fenomena-fenomena yang terrjadi di sekolah maka dibutuhkan keterlibatan langsung peneliti terhadap objek penelitian.

Untuk memperoleh data yang diinginkan dengan mudah dan lengkap, peneliti harus membangun kepercayaan yang tinggi dan menghindarkan kesan-kesan yang merugikan informan. Kehadiran peneliti dilapangan harus diketahui secara terbuka oleh subyek penelitian. Sehubungan dengan itu peneliti menempuh langkah-langkah sebagai berikut:

---

<sup>34</sup> Lexiy J, *Meloeng, Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2006), h. 162.

<sup>35</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Bandung : Alfabeta, 2008), h. 233.

- 1) Sebelum memasuki lapangan terlebih dahulu peneliti meminta surat izin penelitian dari Pasca Sarjana IAIN Sumatera Utara Medan yang ditujukan kepada kepala Sekolah MTsN 1 Padangsidempuan.
- 2) Peneliti bertemu dengan Kepala MTsN 1 Padangsidempuan untuk menyerahkan surat izin penelitian, dan menyampaikan maksud dan tujuan penelitian.
- 3) Kepala sekolah secara formal maupun semi formal melalui pertemuan memberitahukan kepada warga sekolah tentang adanya penelitian yang dilakukan oleh peneliti, untuk membantu memberikan informasi selengkap-lengkapnyanya apa yang dibutuhkan oleh peneliti.
- 4) Mengadakan observasi di lapangan untuk memahami latar penelitian yang sebenarnya.
- 5) Membuat jadwal kegiatan berdasarkan kesepakatan antar peneliti dengan subyek penelitian.
- 6) Melaksanakan kunjungan sesuai dengan jadwal yang telah di sepakati.

Pada prinsipnya penelitian ini, kehadiran seorang peneliti sangat di perlukan sebagai instrumen utama, yang bertindak langsung sebagai perencana, pemberi tindakan, mengumpulkan data, menganalisis data, dan sebagai pelopor hasil penelitian.

#### **E. Teknik Penentuan Subyek**

Dalam penelitian ini subyek peneliti ditentukan secara *purposive sampling* yaitu penentuan sampel yang difokuskan kepada informan-informan yang kaya dengan informasi tentang fenomena yang di teliti dengan teknik *snow ball sampling* yaitu menelusuri terus subyek yang dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan penelitian.<sup>36</sup> Adapun penelusuran terhadap subyek penelitian yang di butuhkan terutama adalah Kepala Sekolah, guru, dan pegawai yang berada di

---

<sup>36</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* ( Bandung : Remaja Rosdakarya, 2009), h. 99

lingkungan MTsN 1 Padangsidimpuan. Subyek penelitian diharapkan akan dapat memberikan informasi sebanyak-banyaknya berkaitan dengan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidimpuan.

#### **F. Data dan Sumber Data**

Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data adalah Kepala Sekolah, para wakil kepala sekolah, kepala tata usaha, dan guru-guru di MTsN 1 Padangsidimpuan, dimana data-data dapat dibagi sebagai berikut:

1. Data Primer, merupakan data yang berhubungan dengan variabel penelitian dan di ambil dari responden hasil observasi dan wawancara dengan subyek penelitian. Dalam hal ini penulis bekerja sama dengan Kepala Sekolah, Wakasek, beberapa guru, dan pegawai Sekolah selaku pelaksana manajemen sumber daya manusia.
2. Data Sekunder, merupakan data pendukung yang berasal dari buku arsip dan laporan kegiatan pelaksanaan dan penyelenggaraan manajemen sumber daya manusia.
3. Kepustakaan, sumber data kepustakaan diperlukan untuk memperjelas dan memperkuat penelitian ini dan terutama dipergunakan untuk menyusun kerangka berpikir penulis dalam menuangkan konsep yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

#### **G. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk mendapatkan data yang valid dan relevan, penulisan menggunakan beberapa metode dalam pengumpulan data. Hal ini dimaksudkan agar metode yang satu dengan yang lainnya dapat saling melengkapi. Adapun metode-metode tersebut adalah:

- a. **Observasi**

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala subyek yang diteliti.<sup>37</sup> Observasi disebut pula dengan pengamatan yang meliputi kegiatan pemusatan terhadap objek dengan menggunakan seluruh indera.<sup>38</sup>

Sebagai metode ilmiah, observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan terhadap fenomena yang di selidiki.<sup>39</sup> Sedangkan Kartini Kartono mengatakan bahwa observasi adalah studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala alam dengan jalan pengamatan dan pencatatan.<sup>40</sup> Dalam metode ini peneliti menggunakan teknik observasi non partisipan, artinya tidak ikut dalam proses kegiatan yang di lakukan hanya mengamati dan mempelajari kegiatan dalam rangka memahami, mencari jawaban dan mencari bukti terhadap pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Di samping itu, metode observasi di gunakan peneliti dalam kaitannya dengan mengumpulkan data tentang gambaran umum Sekolah, seperti gedung sekolah, masjid, perpustakaan, kantor, dan sebagainya. Selain itu informasi-informasi lainnya sebagai pelengkap penelitian. Dalam hal ini peneliti mendatangi Sekolah guna memperoleh data yang konkret tentang hal-hal yang menjadi obyek penelitian. Selain itu untuk melihat dan mengamati langsung dari dekat seluruh kegiatan sekolah yang terkait dengan focus penelitian.

#### b. **Wawancara** (*interview*)

---

<sup>37</sup> Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmu dasar Metode dan Tehnik* (Bandung :Tarsito, 1990), h.162

<sup>38</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktis* ( jakarta : Bina Aksara, 1989), h.80.

<sup>39</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research II*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1004), h. 136

<sup>40</sup> Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Research Sosial* (Bandung: CV. Mandar Maju,1990), h.

*Interview* yaitu mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung pada responden.<sup>41</sup> Dalam penelitian ini, peneliti memperoleh informasi dari Kepala Sekolah yang berperan secara langsung dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidimpuan dan beberapa wakasek, guru, dan pegawai dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidimpuan. .

Selanjutnya, wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur, artinya wawancara dengan perencanaan, di mana peneliti menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Wawancara terstruktur ini digunakan untuk mewawancarai Kepala Sekolah, beberapa Wakasek, guru, dan pegawai. Namun disini peneliti juga menggunakan metode wawancara yang tersusun rapi. Wawancara tidak berstruktur ini dilakukan dengan maksud responden tidak merasa bimbang dalam menyampaikan pendapatnya.

Metode pmegumpulan data ini, peneliti gunakan untuk memperoleh data kondisi pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang diterapkan Sekolah, dengan menggunakan model imanajen sumber daya manusia secara teoritik sebagai acuan. Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara secara mendalam dengan pihak-pihak penyelenggara pendidikan di Sekolah yang antara lain Kepala Sekolah, beberapa Wakasek, guru, dan pegawai, mengenai penerapan manajemen sumber daya manusia pada lembaga yang dikelolanya.

---

<sup>41</sup> Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi,(ed)., *Metode Penelitian Survey* ( Jakarta: LP3ES,1994), h. 192



### c. Study Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu teknik dimana data di peroleh dari dokumen-dokumen yang ada pada benda-benda tertulis seperti buku, buletin-buletin, catatan harian, dan sebagainya .<sup>42</sup> sedangkan pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu untuk memperoleh data yang terkait dengan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan dan data lainnya yang mendukung atau dibutuhkan dalam penelitian ini

Adapun dokumentasi yang dimaksud adalah buku profil sekolah 2011-2012. Rencana Strategis Sekolah 2011-2012, dan dokumentasi Tata Usaha Sekolah, meliputi keadaan siswa, keadaan guru dan pegawai, sarana dan prasarana dan sebagainya yang mendukung peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidempuan dan dapat mendukung penelitian ini.

### H . Teknik Analisis Data

Teknik analisa data dipandang cukup penting untuk memperoleh data dan keterangan yang diperlukan dari informan. Analisa ini digunakan untuk mendapatkan hasil dari penelitian.

Metode analisis data yang digunakan adalah analisis data yang bersifat kualitatif dengan *deskriptif analitik non statistik*. Analisis ini digunakan untuk mengungkapkan hasil penelitian berhubungan dengan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang terdapat dalam lembaga tersebut. Proses analisis data dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data melalui beberapa tahapan mulai dari proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan verifikasi atau penarikan kesimpulan.<sup>43</sup>

#### 1. Data Collection ( Pengumpulan Data)

---

<sup>42</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian; suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta,1993), h. 135

<sup>43</sup> M.B. Miles & A.M. Huberman , *An Expeded Source Book: Qualitive Data Analysis, Analysis Data Kualitatif*. terj. Tjetjer R. Rohidi (Jakarta: UI-Press,1992), h. 19

Data dikumpulkan dengan berbagai teknik pengumpulan data (Triangulasi), yaitu merupakan penggabungan dari berbagai macam teknik pengumpulan data baik wawancara, observasi, maupun dengan menggunakan dokumen. Semakin banyak data yang terkumpul, maka hasil penelitian yang didapat semakin bagus.<sup>44</sup>

Dari hasil yang telah peneliti lakukan dalam metode pengamatan, yaitu peneliti melihat serta memahami secara langsung kegiatan yang ada di lingkungan Sekolah. Selanjutnya peneliti melakukan metode wawancara secara mendalam dengan Kepala Sekolah, beberapa Wakasek, guru, dan pegawai. Dan kemudian peneliti juga menggunakan metode dokumentasi, yaitu mencari dan mengumpulkan dokumen-dokumen dan arsip-arsip yang terkait dengan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu sekolah di MTsN 1 Padangsidempuan.

Setelah data terkumpul dari beberapa metode penelitian yang telah dilakukan, selanjutnya peneliti berusaha mempelajari secara mendalam untuk mencari tahu tentang bagaimana proses pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang telah di laksanakan dengan kenyataan yang ada di MTsN 1 Padangsidempuan. Setelah itu, data dianalisis dengan model interaktif *deskriptif analitik non statistik*.

## 2. Data Ruduction (Reduksi Data )

Data yang di peroleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka data perlu dicatat secara teliti dan rinci. Kemudian data di rangkum, di pilih hal-hal yang pokok, di fokuskan pada hal-hal yang penting dan di cari tema serta polanya. Data yang telah di reduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan

---

<sup>44</sup> *Ibid., h.93*

mencari data berikutnya jika diperlukan. Data-data yang tidak terpakai dibuang, sehingga peneliti lebih fokus pada data yang telah di reduks.<sup>45</sup>

Reduksi data di dasarkan pada relevansi dan kecukupan informasi untuk menjelaskan manajemen sumber daya manusia yang telah di terapkan di Sekolah, selanjutnya di analisis dan dihubungkan dengan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, peneliti memilih data yang relevan dan bermakna yang akan peneliti sajikan. Peneliti melakukan seleksi dan memfokuskan data yang mengarah untuk menjawab pertanyaan penelitian, kemudian menyederhanakan dan menyusun secara sistematis dengan mengedepankan hal-hal yang di anggap penting dari hasil temuan yang berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang telah di terapkan Sekolah, dengan melihat konsep mutu pendidikan untuk melihat pelaksanaan manajemennya..

Reduksi data dalam penelitian ini hakikatnya adalah menyederhanakan dan menyusun secara sistematis dalam dimensi manajemen sumber daya manusia di sekolah.

### 3. Data Display ( Penyajian Data)

Setelah data direduksi maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Display data dapat dalam bentuk tabel, atau bentuk kumpulan kalimat. Melalui penyajian data dalam bentuk display, maka data dapat terorganisir, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah di pahami. Display data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat. Penyajian data dengan menggunakan teks yang bersifay naratif.<sup>46</sup>

Hasil dari reduksi kemudian disajikan dalam bentuk display data. Untuk penyajian data, peneliti menggunakan uraian secara *naratif*, dengan

---

<sup>45</sup> *Ibid, h.96*

<sup>46</sup> *Ibid., h. 97*

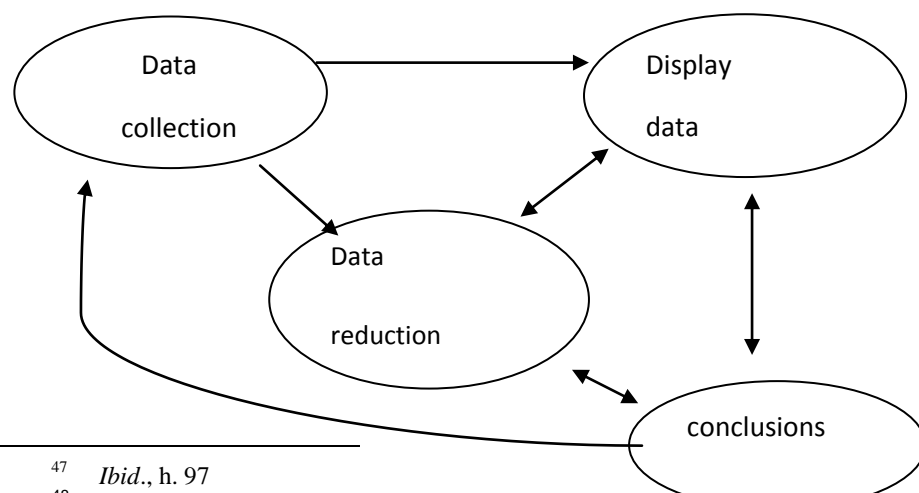
tujuan agar dapat mengetahui sejauh mana pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang di terapkan di MTsN 1 Padangsidimpuan dalam upayanya meningkatkan mutu pendidikan.

#### 4. Verifying ( verifikasi)

Langkah berikutnya dalam analisis data adalah verifikasi yaitu memverifikasi data dan menarik kesimpulan. Kesimpulan yang di ambil harus didukung oleh data-data yang valid dan konsisten, sehingga kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan yang di peroleh merupakan jawaban dari fokus penelitian yang telah di rumuskan sejak awal dan dapat berkembang sesuai dengan kondisi yang berada di lapangan . kesimpulan yang di peroleh juga dapat berupa temuan baru yang belum pernah ada sebelumnya.<sup>47</sup>

Membuat kesimpulan (*verifikasi*), dengan melihat kembali pada reduksi data maupun *display* data, sehingga dengan demikian kesimpulan tidak menyimpang dari data yang dianalisis.

Metode penelitian seperti ini, adalah model analisis Miles dan Huberman, karena di pandang terdapat hubungan interaktif antara komponen-komponen utama dalam analisis tersebut. Alur analisis yang digunakan dapat digambarkan model analisis Miles dan Huberman, sebagai berikut: Model Analisis Miles dan Huberman<sup>48</sup>



<sup>47</sup> Ibid., h. 97

<sup>48</sup> Matthew B. Miles & A. Michael Huberman, *Analysis Data Kualitatif*, terj. Tjetjep R. Rohidi (Jakarta: UI-Press,1992), h. 20

## H. Teknik Penjamin Keabsahan Data.

Istilah keabsahan data merujuk kepada kesesuaian dengan tuntutan pengetahuan, kriteria dan paradigmanya adalah paradigma alamiah (*naturalistic*), sebagaimana yang dikemukakan seorang ahli paradigma alamiah, yakni Egon Guba dalam Lincoln dan Guba, 1981. Untuk menentukan keabsahan *trustworthiness* data diperlukan teknik pemeriksaan teknik penjamin keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

Pertama teknik perpanjangan keikutsertaan. Teknik ini dilandasi pada konsep semakin banyak peneliti ikut serta dalam lapangan penelitian meningkatkan kepercayaan data yang dikumpulkan khususnya yang berkaitan dengan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidimpuan.

Kedua, teknik ketekunan pengamatan, teknik ini merujuk pada teori semakin tekun dalam pengamatan maka akan semakin mendalam informasi yang diperoleh. Teknik ketekunan pengamatan akan digunakan dalam penelitian ini secara seksama, baik dokumen, wawancara maupun pengamatan.

Ketiga, teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan sebagai pembanding data yang ada. Dalam hal ini peneliti melakukan triangulasi dalam penelitian yakni membandingkan data-data dalam suatu dokumen dengan dokumen lainnya yang kemungkinan ada perbedaan peneliti membandingkan hasil wawancara dengan pihak lainya dan melakukan pengamatan berulang-ulang. Teknik ini bertujuan untuk mengurangi kecerobohan yang terdapat dari hasil peneliti sendiri.

Keempat, pemeriksaan bersama melalui diskusi. Teknik ini merujuk pada kepercayaan bahwa pendapat orang yang banyak memiliki keabsahan lebih tinggi dari pendapat satu orang.<sup>49</sup>

Dengan teknik penjamin keabsahan data, menunjukkan bahwa data-data yang didapati serta hasil wawancara dan berbagai dokumen lebih terjamin kebenarannya dan dapat dipertanggung jawabkan.

Pengecekan keabsahan data sangat perlu di lakukan agar data yang di hasilkan dapat di percaya dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Pengecekan

---

<sup>49</sup> Lexy J. Moleong *Metodologi ....* h.173

keabsahan data merupakan cara untuk mengurangi kesalahan dalam proses perolehan data penelitian yang tentunya akan berpengaruh terhadap hasil akhir dari suatu penelitian.

Dalam proses pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini di gunakan beberapa teknik pengecekan keabsahan data, yaitu:

1. Perpanjangan Keikutsertaan

Dalam peneliti terjun kelapangan dan ikut serta dalam kegiatan-kegiatan subyek penelitian. Keikutsertaan itu memerlukan waktu lebih lama dari sekedar untuk melihat dan mengetahui subyek penelitian. Dengan perpanjangan keikutsertaan ini berarti peneliti tinggal di lapangan sampai data yang di kumpulkan tercapai.<sup>50</sup>

Setelah data telah berhasil dikumpulkan, baru di uji keabsahannya dengan *triangulasi data*. Tujuan triangulasi data adalah untuk mengetahui sejauh mana temuan-temuan di lapangan benar-benar representatif untuk di jadikan pedoman analisis dan juga untuk mendapatkan informasi yang luas tentang perspektif penelitian.

Teknik yang di gunakan dalam triangulasi data ini, menggunakan banyak metode, yaitu membandingkan antara hasil interview dengan hasil observasi, antara ucapan sumber data di depan umum dengan ketika sendirian, antara hasil interview dengan dokumen yang di peroleh.<sup>51</sup>

Dalam teknik ini, peneliti pun mencoba membandingkan hasil interview peneliti terhadap beberapa responden dengan hasil yang peneliti peroleh dari dokumen yang peneliti peroleh dari sumber- sumber dokumentasi yang ada, ataupun data yang di sampaikan responden satu dengan responden lain, berkait dengan pelaksanaan manajemen sumber

---

<sup>50</sup> Lexy. J. Moloeng *Metodologi* , . h. 327

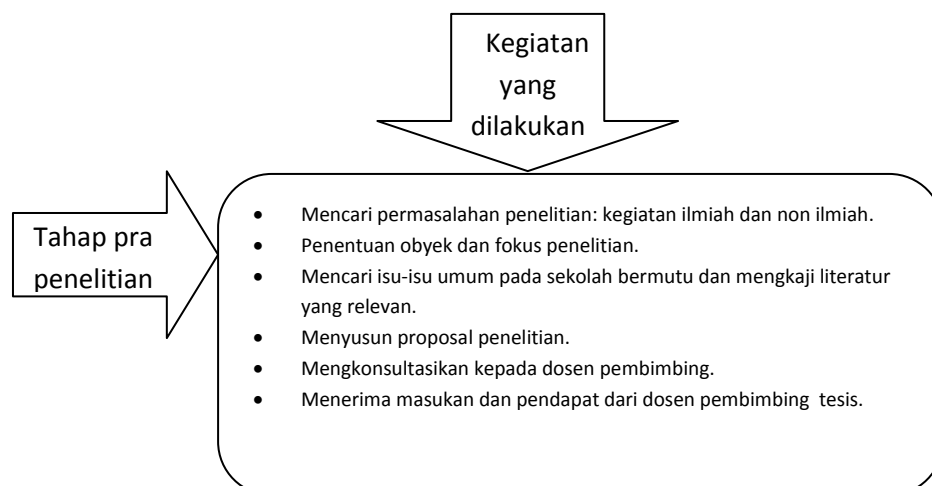
<sup>51</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi*, h. 178

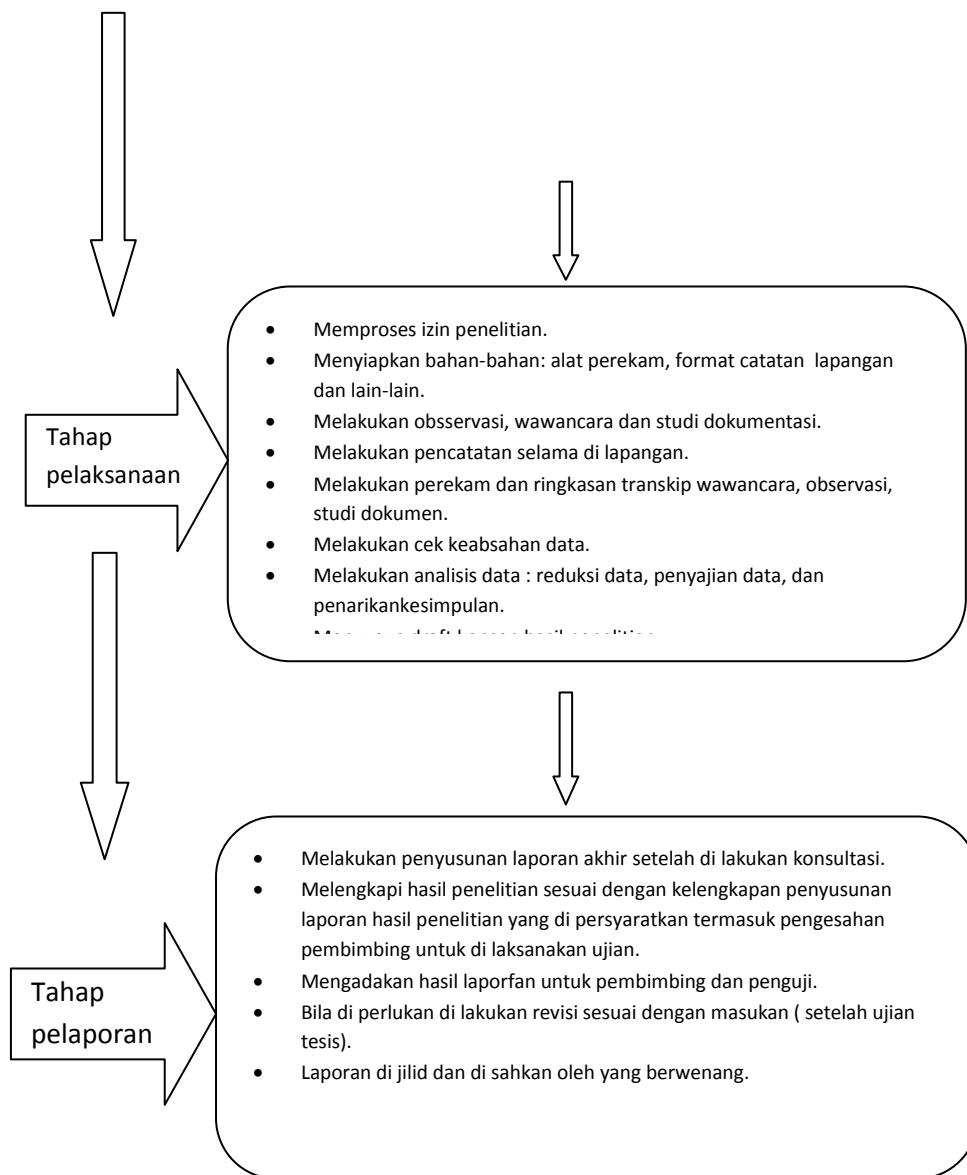
daya manusia di sekolah. Sehingga dengan demikian, untuk keperluan triangulasi data ini peneliti juga melakukan *check-recheck*, *cross check*, konsultasi dengan Kepala Sekolah , guru, diskusi teman sejawat dan juga tenaga ahli di bidangnya.

Triangulasi yang digunakan meliputi triangulasi sumber data dan triangulasi metode. Triangulasi sumber data dilakukan peneliti dengan cara peneliti berupaya untuk mengecek keabsahan data yang di dapat dari salah satu sumber dengan sumber lain, misalnya peneliti menggali data tentang pelaksanaan rekrutmen dan seleksi guru/karyawan MTsN 1 Padandsidempuan. Salah satu guru selanjutnya peneliti membandingkan hasil wawancara tersebut dengan guru lain, jika terdapat perbedaan peneliti terus menggali data dari sumber lain sampai jawaban yang di berikan informan sama atau hampir sama.

Sedangkan triangulasi metode merupakan upaya peneliti untuk mengecek keabsahan data melalui pengecekan kembali apakah prosedur dan proses pengumpulan data sesuai dengan metode yang absah. Di samping itu, pengecekan data di lakukan secara berulang-ulang melalui beberapa metode pengumpulan data misalnya data yang di dapat melalui wawancara dengan Kepala Sekolah tentang pelaksanaan rekrutmen dan seleksi guru dan karyawan , selanjutnya data tersebut dapat di cek dengan metode dokumentasi peneliti mengecek keabsahannya dengan mewawancarai seorang informan misalnya tentang analisis kebutuhan tenaga serta tata cara atau aturan pelaksanaan rekrutmen dan seleksi tersebut.

#### Skema tahap-tahap penelitian





Dengan mempergunakan berbagai metode penelitian mulai dari observasi langsung kelokasi penelitian, yakni MTsN 1 Padangsidempuan dengan melakukan pengamatan secara sistematis terhadap yang diteliti. Selanjutnya dengan metode wawancara penulis secara khusus mendapatkan informasi yang diperlukan khususnya yang berhubungan dengan bagaimana pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidempuan. Kemudian dengan menggunakan study dokumen akan dapat



dilihat bagaimana kemajuan dan kemunduran MTsN 1 Padangsidempuan. Study dokumen juga sebagai salah satu bukti nyata untuk memperkuat keterangan, data yang diperoleh.

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### A. Pembahasan Hasil Penelitian

Memperhatikan dan menelaah hasil observasi dan wawancara mendalam terdahulu dengan para nara sumber yang dilengkapi dengan studi dokumentasi, maka telah dipaparkan deskripsi umum tentang temuan dan hasil penelitian yang berkaitan dengan implementasi manajemen sumber daya manusia MTSN 1 Padangsidempuan, meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, perencanaan dan pengelolaan karier serta kompensasi.

Dari hasil temuan tersebut, kemudian penulis berupaya untuk melakukan sebuah analisis hasil penelitian terkait dengan implementasi manajemen sumber daya manusia MTSN 1 Padangsidempuan. Analisis ini dilakukan dengan melihat fakta-fakta dan temuan lapangan sebagaimana yang telah dideskripsikan terdahulu, dan membandingkannya dengan konsep atau pun teori yang ada dalam manajemen sumber daya manusia. Setelah itu, penulis pun akan memfokuskan pembahasan sesuai dengan persoalan selanjutnya dari penelitian ini, yakni efektivitas implementasi manajemen sumber daya manusia MTSN 1 Padangsidempuan dalam peningkatan mutu, dan terakhir tentang faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat implementasi manajemen sumber daya manusia tersebut MTsN 1 Padangsidempuan dalam upayanya meningkatkan mutu.

#### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia Di MTsN 1 Padangsidempuan**

Dari hasil observasi dan wawancara mendalam dengan para nara sumber yang didukung dengan studi dokumentasi, dapat dipaparkan temuan-temuan pokok berkaitan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai berikut:

a) Perencanaan SDM

Berdasarkan hasil kajian yang telah peneliti lakukan terhadap hasil wawancara dengan nara sumber, terdapat temuan-temuan penelitian sebagai berikut :

- 1) Perencanaan SDM MTsN 1 Padangsidimpuan dilakukan melalui kegiatan analisa faktor penyebab perubahan tenaga kerja yang terjadi, melalui evaluasi tahunan yang dilakukan secara berkala dan dilaksanakan setahun sekali.
- 2) Menyusun perencanaan untuk menentukan kebutuhan atas tenaga apa saja dan apa juga kriteria yang diperlukan oleh calon pelamar yang nantinya akan direkrut.
- 3) Melakukan analisis sumber internal sebelum melakukan dan menentukan implementasi program penarikan tenaga.
- 4) Implementasi program perencanaan SDM terkait dengan kebijakan untuk merekrut tenaga honorer yang dilakukan oleh pihak manajemen sekolah.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia bagi sekolah, perencanaan merupakan proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi dan persediaan tenaga yang ada di sekolah.<sup>52</sup>

Dan dalam pandangan Islam bahwa perencanaan tidak menafikan keimanan tetapi merupakan salah satu bentuk amal kebajikan yang berupa

---

<sup>52</sup> Marihot Tua Efendi H. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grasindo, 20), h. 76

ittikhadz al asbab ( menjalankan sebab). Perencanaan akan memberikan gambaran yang utuh dan menyeluruh bagi masa depan sehingga mendorong seseorang untuk bekerja secara maksimal dan optimal dalam merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan.

Obyektifitas perencanaan dapat dijelaskan dengan melihat firman Allah SWT, dalam QS. Yusuf: 47-49, yang artinya:

Artinya: Yusuf berkata: "Supaya kamu bertanam tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasa; Maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan. Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang Amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari (bibit gandum) yang kamu simpan. Kemudian setelah itu akan datang tahun yang padanya manusia diberi hujan (dengan cukup) dan dimasa itu mereka memeras anggur." ( Q.S. Yusuf: 47-49).<sup>53</sup>

Dari ayat ini menunjukkan bahwa nabi Yusuf as. Merencanakan program untuk beberapa tahun kedepan. Kandungan makna perencanaan juga tampak pada ayat Al Qur'an Surat Al- Hasyr: 18, yang artinya:

"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap iri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan".<sup>54</sup>

Yang dimaksud hari esok dalam ayat tersebut, dapat berarti aherat tetapi dapat juga berarti hari-hari yang akan datang saat masih di dunia. Dan mempersiapkan segala sesuatu untuk hari yang belum datang, dapat disebut perencanaan. Hasil temuan penelitian yang dilakukan peneliti tentang

---

<sup>53</sup> *Al- Qur'an dan Terjemah*, (Madinah Al Munawaroh: Muja'mma' Al Malik Fah Li Thiba'at Al Mush-Haf Asy-Syarif, 2007) h. 356

<sup>54</sup> *Ibid.* h.99

perencanaan SDM yang dilakukan manajemen MTsN 1 seperti tersebut diatas secara garis besar sesuai dengan langkah- langkah dalam proses perencanaan menurut Marihot Tua Efendi Hariandja dalam bukunya, Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut: Pertama, melakukan analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia, kedua, peramalan kebutuhan sumberdaya manusia, ketiga, menentukan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang keempat, Analisis ketersediaan (supply) sumber daya manusia, dan kelima, penentuan dan implementasi program.<sup>55</sup>

Analisis faktor penyebab perubahan tenaga kerja yang dilakukan oleh manajemen MTsN 1 Padangsidempuan adalah mengetahui apakah jumlah tenaga telah mencukupi, kurang atau berlebihan, apakah terdapat tenaga yang akan pensiun, mutasi dan sebagainya. Sesuai apa yang disampaikan Marihot Tua Efendi, bahwa perubahan- perubahan tenaga kerja organisasi sebagai sesuatu yang alami dan yang akan terjadi, seperti kebutuhan tenaga kerja baru sebagai akibat adanya pegawai yang pensiun, mengundurkan diri, pemutusan hubungan kerja, mutasi, meninggal dunia dan lain-lain.<sup>56</sup>

Setelah menganalisa berbagai faktor yang mempengaruhi atau menyebabkan perubahan kebutuhan sumber daya manusia, selanjutnya manajemen MTsN 1 Padangsidempuan menyusun perencanaan untuk menentukan kebutuhan atas tenaga apa saja dan apa juga kriteria yang diperlukan oleh calon pelamar yang nantinya akan direkrut. Dan penentuan jenis dan kriteria tenaga yang dibutuhkan dilakukan secara bersama-sama dengan melibatkan para pengelola sekolah untuk memberikan masukan dalam menentukan kebutuhan tenaga tersebut.

Langkah selanjutnya yang dilakukan manajemen MTsN 1 Padangsidempuan adalah melakukan analisis sumber internal sebelum

---

<sup>55</sup> Marihot Tua Efendy, Op-Cit.77

<sup>56</sup> *Ibid.* h. 77

melakukan dan menentukan implementasi program penarikan tenaga. Sesuai dengan pandangan Marihot Tua Efendi, sumber internal yang dimaksud adalah pegawai yang ada di dalam organisasi sekolah yang dapat dipromosikan, ditransfer untuk mengisi jabatan yang kosong, atau profil dari pegawai pada saat ini yang mencerminkan kemampuan sekolah.<sup>217</sup>

Dimana tujuan analisis ini adalah untuk melihat formasi tenaga di dalam sekolah terkait dengan ada tidaknya tenaga yang dapat dan mampu menutupi kebutuhan dengan cara memberikan tugas baru kepada personel tersebut. Tetapi apabila dari sumber internal tidak dapat mencukupi kebutuhan maka kegiatan selanjutnya adalah rekrutmen dari sumber eksternal, untuk itu manajemen sekolah mengajukan permintaan tenaga baru kepada pemerintah Kementerian agama Kota Padangsidempuan. Jika dalam waktu yang sangat mendesak, pemerintah (Dinas Pendidikan) kabupaten Sragen belum bisa memenuhinya kebutuhan guru dan pegawai yang dibutuhkan maka, langkah selanjutnya adalah implementasi program perencanaan SDM pun dilaksanakan untuk merekrut guru dan pegawai honorer oleh pihak manajemen sekolah.

Upaya perencanaan yang dilakukan oleh manajemen sekolah terhadap kebutuhan tenaga guru dan pegawai ini menurut peneliti <sup>217</sup> Marihot Tua Efendi H, Ibid.,h. 82 memiliki beberapa sisi positif, Pertama, MTsN 1 Padangsidempuan, meskipun sebagai lembaga negeri tapi dalam hal pengadaan ketenagaan, MTsN 1 Padangsidempuan diberikan kesempatan oleh pemerintah (Dinas Pendidikan) untuk mengajukan dan menentukan kriteria-kriteria tenaga yang dibutuhkan oleh sekolah. Kedua, meskipun realisasi dari pengajuan ketenagaan tidak lantas segera dipenuhi oleh pemerintah, namun MTsN 1 Padangsidempuan masih bisa merealisasikannya dalam program rencana lain terkait dengan kebutuhan tenaga melalui kegiatan rekrutmen tenaga pendidik maupun pegawai yang berstatus swasta untuk menjadi pegawai tidak tetap sekolah. Ketiga, dari perencanaan SDM yang telah disusun itu dipastikan MTsN 1 Padangsidempuan akan lebih mudah mendapatkan tenaga yang sesuai

dengan kualifikasi dan spesifikasi yang dibutuhkan oleh sekolah melalui kegiatan rekrutmen tenaga-tenaga honorer tersebut.

#### **j. Rekrutmen SDM**

Berdasarkan paparan data temuan-temuan penelitian yang berkaitan dengan rekrutmen SDM MTSN 1 Padangsidempuan adalah : 1) Ada dua pola rekrutmen yang ada MTSN 1 Padangsidempuan, yaitu pertama, rekrutmen tenaga tetap ( PNS) yang dilaksanakan oleh pemerintah. Kedua, rekrutmen tenaga guru/ karyawan tidak tetap atau honorer yang dilakukan sepenuhnya oleh manajemen sekolah. 2) Menentukan tentang jabatan atau pekerjaan dan persyaratan yang dibutuhkan. 3) Menentukan sumber dan metode rekrutmen. 4) Dalam proses rekrutmen manajemen MTsN 1 Padangsidempuan berupaya untuk menerapkan prinsip profesionalisme dan transparansi. Rekrutmen menjadi salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia sebab sebagai awal dari kegiatan yang dilakukan organisasi sekolah untuk mendapatkan pegawai yang tepat untuk mengisi jabatan yang kosong. Ada dua pola rekrutmen yang ada MTSN 1 Padangsidempuan, yaitu pertama, rekrutmen tenaga tetap ( PNS) yang dilaksanakan oleh Pemerintah dalam hal ini adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) bersama dengan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten sragen. Kedua, rekrutmen tenaga guru/ karyawan honorer yang dilakukan sepenuhnya oleh manajemen sekolah.

Dalam proses perekrutan manajemen sekolah menentukan terlebih dahulu tentang jabatan/pekerjaan yang kosong dan persyaratan yang dibutuhkan bagi tenaga yang akan dipekerjakan di sekolah. Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Persyaratan jabatan ini tentu saja harus ditentukan sebab hal itu akan membantu mengidentifikasi pegawai yang dibutuhkan dan berkaitan dengan siapa yang dibutuhkan dan di mana mereka berada.<sup>218 218</sup> Marihot Tua Efendi H, Ibid., h. 105

Langkah terakhir dalam proses rekrutmen yang dilaksanakan manajemen MTsN 1 Padangsidimpuan adalah menentukan sumber dan metode rekrutmen. Untuk sumber dan metode ini manajemen sekolah membagi ke dalam beberapa sumber dan metode, yakni sumber internal meliputi calon tenaga baru yang dimungkinkan dapat diperoleh dari tenaga yang sudah ada dan bekerja di sekolah dengan menggunakan metode tertutup, artinya kepala sekolah akan memberikan tugas baru kepada tenaga tersebut berdasarkan kemampuan dan prestasi kerja yang telah dilakukannya. Atau dengan kata lain calon internal diperoleh dengan cara pimpinan memberikan atau menominasikan beberapa orang sebagai calon untuk dipromosi. 219

Sedangkan untuk sumber eksternal yang terdiri atas orang-orang yang belum menjadi tenaga sekolah dan akan direkrut, dalam proses rekrutmen ini manajemen MTsN 1 Padangsidimpuan berupaya untuk menerapkan prinsip profesionalisme dan transparansi, artinya manajemen sekolah memberikan kesempatan secara terbuka kepada para calon pelamar yang memiliki kemampuan atau kompeten dalam bidangnya untuk mengajukan lamaran pekerjaannya sesuai dengan pilihan yang dikehendaki dengan berdasarkan ketentuan dan juga syarat yang diberlakukan oleh manajemen sekolah. 219 Marhot Tua Efendi H, Ibid., h. 107

Sesuai dengan pendapat Marhot Tua Efendi, penggunaan metode terbuka untuk sumber eksternal, melalui job posting, yaitu organisasi sekolah mengumumkan jabatan yang kosong pada papan pengumuman, pengumuman lisan, atau media lain sehingga memberikan kesempatan pada semua pegawai untuk mengajukan lamaran secara formal. 220

Dari analisis diatas dapat dilihat bahwa metode rekrutmen yang dilaksanakan oleh manajemen MTsN 1 Padangsidimpuan terdapat kesamaan



dengan pendapat Marihot Tua Efendi, tentang langkah-langkah yang harus diperhatikan dalam merekrut tenaga kerja untuk sekolah, yaitu: a) Penentuan jabatan yang kosong, b) Penentuan persyaratan jabatan, dan c) Penentuan sumber dan metode rekrutmen.<sup>221</sup>

Upaya rekrutmen mandiri yang dilakukan oleh manajemen sekolah terhadap kebutuhan tenaga guru dan pegawai ini menurut hemat penulis memiliki beberapa keuntungan, meskipun pada sisi yang lain (secara finansial) hal ini juga berarti semakin besarnya beban sekolah terutama berkaitan dengan tanggung jawab untuk memberikan kesejahteraan kepada guru dan pegawai tersebut. Sisi positif dari rekrutmen guru dan pegawai secara mandiri ini adalah, Pertama, manajemen sekolah dapat lebih cermat untuk menentukan para calon guru dan pegawai sesuai dengan spesifikasi dan kualifikasi yang dibutuhkan oleh sekolah. Kedua, dalam limit waktu yang sangat 220 Marihot Tua Efendi H, Ibid, h. 107 221 Marihot Tua Efendi H, ibid., h. 105 mendesak proses rekrutmen dapat dilakukan secara lebih cepat, sehingga kebutuhan guru dan pegawai yang mendesak dapat segera dipenuhi. Ketiga, para guru dan pegawai honorer biasanya lebih memiliki ikatan yang kuat dengan sekolah sebagai lembaga yang mengangkat mereka, hal ini berbeda dengan guru dan pegawai berstatus negeri yang terkadang mereka kurang memiliki ikatan dengan lembaga karena yang mengangkat dan menggaji mereka adalah pemerintah.

Keuntungan lain dari upaya rekrutmen mandiri ini adalah manajemen sekolah dapat menilai sendiri kapasitas calon guru dan pegawai melalui proses seleksi yang mereka lakukan, baik berkaitan dengan kemampuan profesional calon guru dan pegawai maupun komitmennya terhadap tugas. Dalam proses ini manajemen sekolah dapat menetapkan standar-standar tersendiri sesuai dengan yang dibutuhkan oleh sekolah. Misalnya berkait dengan kualitas/prestasi akademik, pengalaman mengajar, asal perguruan tinggi, latar belakang keilmuan dan sebagainya. Dari proses ini memang dirasakan nilai positif terhadap penampilan guru dan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Hal ini tentu sangat

berbeda dengan guru dan pegawai yang di paket oleh pemerintah. Tidak jarang guru dan pegawai yang ditugaskan tidak sesuai dengan kebutuhan sekolah. Dari uraian diatas apa yang dilakukan manajemen SMAN 2 Sragen dalam melakukan proses rekrutmen pegawai sesuai dengan pandangan Islam dimana calon pegawai harus dipilih berdasarkan kepatutan dan kelayakan, persoalan ini pernah diingatkan Rosullulah Muhammad saw dalam sabdanya, “ Barang siapa memperkerjakan orang karena ada unsur nepotisme, padahal di sana terdapat orang yang lebih baik dari pada orang tersebut, maka ia telah mengkhianati amanah yang diberikan Allah swt, Rosul-Nya, dan kaum muslimin.”<sup>222</sup>

Dalam riwayat lain Rosulullah swt juga menyatakan tentang pentingnya penerapan kaidah kepatutan dan kelayakan pegawai seperti yang terdapat dalam shohih Muslim sebagai berikut: “ Ya Rosullalah mengapa engkau tidak mengangkatku sebagai pegawai?” kemudian berkata: “ wahai Abu Dzarr, sesungguhnya kamu itu lemah, sedang yang kamu minta itu adalah amanah, tidak lain hal itu hanyalah kehinaan dan penyesalan pada hari kiamat, kecuali orang yang mengambilnya dengan haknya dan menunaikan kewajiabn didalamnya.”<sup>223</sup>

Dari hadis tersebut dapat ditarik sebuah pelajaran, bahwa standar pengangkatan pegawai adalah kepatutan dan kelayakan seseorang untuk memikul tanggung jawab pekerjaan yang akan diberikan kepadanya. Sebagaimana nasehat Rosullulah kepada sahabatnya tersebut, bahwa jabatan bisa menjadi nikmat tetapi bisa pula membawa kehinaan dan penyesalan. <sup>222</sup> Meldona, Manajemen Sumber Daya Manusia Prespektif Integratif,( Malang:UIN Malang Pres, 2009), h. 153 <sup>223</sup> Ibid. h. 154

#### **k. Seleksi SDM**

Seleksi yang dilakukan oleh manajemen MTsN 1 sesungguhnya adalah untuk menyaring pelamar dengan setepat mungkin sesuai dengan harapan dan kebutuhan yang diinginkan. Seperti namanya, seleksi, maka fungsi tahap ini

adalah menyaring pelamar dengan setepat mungkin sehingga organisasi dapat menerima orang yang tepat.<sup>224</sup>

Temuan penelitian yang berkaitan dengan seleksi SDM di MTsN 1 Padangsidimpuan berdasarkan paparan data adalah, 1) Melakukan dua tahap seleksi, yaitu seleksi awal dan seleksi lanjutan. 2) Menggunakan sistem gugur dalam proses seleksi. 3) Mengutamakan guru yang berpengalaman dan juga mempertimbangkan hal lain seperti referensi dari guru senior atau pihak yang mengetahui tentang kondisi pelamar.

Dalam melaksanakan proses seleksi ini, MTsN 1, sesungguhnya melakukan dua tahap besar seleksi, yaitu seleksi awal dan seleksi lanjutan.

Pertama, seleksi awal atau seleksi pendahuluan<sup>225</sup>, manajemen sekolah melakukan penerimaan pendahuluan berupa seleksi administratif atau pemilahan atas berkas lamaran yang masuk dan mengambil hanya beberapa persen dari 224 Ati Cahayani, Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta : Indeks, 2005), h. 63 <sup>225</sup> Marhot Tua Efendi H, Op.Cit., h. 137 berkas lamaran tersebut. Meskipun pelamar tidak harus mendatangi sekolah untuk melakukan wawancara awal, namun baik pelamar ataupun manajemen sekolah telah dapat dipastikan mereka mengerti dan mengetahui terkait dengan kelengkapan informasi apa saja yang dibutuhkannya. Proses seleksi administratif ini pun biasa dikenal dengan istilah matrik atau pembuatan daftar nama peserta seleksi. Matrik ini kemudian digunakan sebagai alat untuk membandingkan lamaran dengan kriteria dan dengan masing-masing pelamar, sehingga pelamar yang paling memenuhi kriteria dimasukkan ke

daftar nama peserta seleksi. Kedua, Selanjutnya, manajemen sekolah melakukan seleksi lanjutan yang terdiri atas beberapa macam metode seleksi untuk mengetahui tingkat kemampuan kandidat. Tes tersebut meliputi tes tertulis yakni tes tentang pengetahuan umum seperti tes potensi akademik, bahasa dan sebagainya, kemudian tes micro teaching untuk calon pelamar guru, setelah itu wawancara dan dilanjutkan dengan tes psikologi.

Selanjutnya dalam pandangan Islam tentang seleksi pegawai dijelaskan oleh Sinn (2006) bahwa memberikan ujian seleksi kepada calon pegawai adalah persoalan pokok dalam Islam. Hal tersebut setidaknya tercermin dari sikap Rosulallah saw ketika akan mengangkat Muadz bin Jabal menjadi

pejabat kehakiman. Rosulallah saw bertanya kepada Muadz: “ dengan apa engkau akan memutuskan perkara hukum? “ Muadz menjawab: “Dengan Kitab Allah.” Rosulallah saw bertanya: “Jika kamu tidak menemukan?” Muadz menjawab lagi, “ Dengan sunah Rosulallah.” Rosulallah saw bertanya lagi: “Jika Kamu tidak menemukannya? Muadz menjawab: “ aku akan berijtihad dengan pendapatku. Rosulallah saw bersabda: Alhamdulillah, Allah swt telah menolong Rosulallah menjalankan agama sesuai dengan apa yang diridhoi Allah dan Rosul-Nya.<sup>226</sup> Sesuai dengan Marihot Tua Efendi tentang jenis-jenis tes yang biasa digunakan dalam menentukan calon pegawai oleh organisasi sekolah adalah Knowledge test ( tes pengetahuan umum), yaitu tes untuk mengetahui pengetahuan seseorang, misalnya pengetahuan mengenai ilmu tertentu. Tes ini umumnya tertulis, tetapi untuk pengetahuan tertentu mungkin dapat dengan praktek seperti pengetahuan mengenai bahasa tertentu.<sup>227</sup> Performance test, yaitu tes untuk mengetahui skill dan kemampuan pegawai pada saat ini. Dan tes ini dapat dilakukan dengan tes tertulis atau praktek.<sup>228</sup> Dalam hal ini manajemen MTsN 1 melakukan tes micro teaching untuk calon pelamar guru.<sup>229</sup> 226 Ahmad Ibrahim Abu Sinn, Manajemen Syariah: Sebuah kajian historis dan Komplementer, terj. Dimyauddin Djuwaini, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2006), h. 108 227 Marihot Tua Efendi H, Op.Cit., h. 140 228 Marihot Tua Efendi H, Ibid., h. 140 229 Marihot Tua Efendi H, Ibid., h. 140 Aptitude test, yaitu tes untuk mengetahui potensi seseorang, untuk ditempatkan dalam pekerjaan tertentu atau untuk dikembangkan. Yaitu dengan melalui tes wawancara.<sup>230</sup> Psychological test, yaitu tes untuk mengetahui kepribadian atau temperamen seseorang. Tes ini dapat dilakukan secara tertulis melalui alat tes yang sudah dikembangkan oleh para ahli.<sup>231</sup> Dalam melakukan kegiatan tes tersebut manajemen sekolah membentuk tim untuk menangani masing-masing

materi ujian dan disesuaikan dengan bidang pengujian yang menangannya. Ujian biasanya dilakukan secara tim, artinya untuk setiap calon pelamar akan menghadapi beberapa pengujian.

Kemudian, seleksi dilakukan dengan menggunakan sistem gugur, artinya calon pelamar yang tidak lolos seleksi sebelumnya maka dinyatakan tidak dapat mengikuti seleksi selanjutnya. Dalam seleksi pun manajemen sekolah berupaya untuk memberikan gambaran atau penjelasan mengenai realitas dan tuntutan pekerjaan yang harus dilakukan oleh personel bilamana diterima di MTsN 1 Sebagaimana dijelaskan Marhot Tua Efendi bahwa penjelasan pekerjaan secara realistis (*realistic job preview*) *Realistic job preview* merupakan usaha memberikan gambaran atau penjelasan mengenai realitas pekerjaan. Hal ini diperlukan sebab ketika seorang pelamar memasuki organisasi sekolah, pelamar tersebut akan 230 Marhot Tua Efendi H, Ibid., h. 140 231 Marhot Tua Efendi H, Ibid., h.140 memperoleh kesan tentang berbagai hal yang bisa positif atau negatif mengenai organisasi sekolah, misalnya akan mendapatkan gaji yang sangat besar, pekerjaan yang menyenangkan, jam kerja yang ringan, beban kerja yang tidak berat dan lain-lain. 232

Di samping itu, dalam kegiatan seleksi ini juga manajemen MTsN 1 Padangsidimpuan sangat memperhatikan dan mempertimbangkan faktor pengalaman akan tetapi kita juga mempertimbangkan hal lain seperti referensi dari guru senior atau pihak yang mengetahui tentang kondisi pelamar. Menurut penulis adanya referensi dari guru senior ini menjadikan seleksi SDM menjadi tidak obyektif lagi karena biasanya referensi dari guru senior ini lebih mengedepankan unsur subyektivitas sehingga berpengaruh terhadap proses seleksi. Sehingga tanpa adanya seleksi yang memadai, seseorang pelamar bisa diterima menjadi guru/karyawan SMA Negeri 2 Sragen.

## **1. Orientasi dan Penempatan**

Adanya personel baru yang direkrut dan diseleksi serta terdapatnya tantangan baru dalam lingkungan kerja mengakibatkan manajemen MTsN 1 harus melakukan pengaturan/ penempatan bagi personel baru atau pun personel lama untuk posisi yang baru. Sebelum melakukan penempatan, manajemen MTsN 1 mensosialisasikan personelnnya pada pekerjaan baru melalui kegiatan orientasi untuk meningkatkan dukungan yang lebih efektif. 232 Marihot Tua Efendi H, *ibid.*, h. 147

Berdasarkan temuan penelitian dalam orientasi dan enempatan pegawai MTSN 1 Padangsidempuan adalah sebagai berikut: 1) orientasi terhadap guru dan pegawai baru di MTsN 1 diberikan secara nonformal dan guru serta pegawai baru diharapkan untuk proaktif untuk melaksanakan adaptasi terhadap lingkungan sekolah, 2) Untuk tahap penempatan, ada dua cara yang dilakukan manajemen sekolah. Pertama, dengan melakukan penempatan atau pengisian jabatan/pekerjaan bagi guru dan pegawai baru. Kedua, dengan memberikan penugasan kembali kepada guru atau pegawai lama atas tugas atau jabatan baru yang berbeda, 3) untuk penempatan guru dan pegawai dengan mempertimbangkan kompetensi dan kinerja.

Dari temuan penelitian diatas kelihatan bahwa, kegiatan orientasi di MTsN 1 Padangsidempuan masih ditempatkan sebagai kegiatan yang tidak begitu penting. Meskipun ada upaya-upaya untuk memperkenalkan dengan lingkungan, budaya dan rekan kerja, namun hal itu belum menjadi kebutuhan manajerial yang penting, sehingga tidak perlu dilakukan secara formal. Guru atau pegawai yang baru langsung diminta bekerja dan dibiarkan berusaha sendiri, dengan anggapan perlahan-lahan akan mengetahui sendiri mengenai tugas-tugasnya dan kondisi lainnya di lingkungan sekolah.

Temuan penelitian diatas berbeda dengan pendapat Hadari Nawawi, bahwa program orientasi sesungguhnya merupakan suatu cara yang penting karena pada dasarnya merupakan usaha dalam membantu pegawai baru untuk mengenali dan memahami tugas- tugas mereka, kondisi organisasi,

kebijakan organisasi, rekan sekerja, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan lain-lain. 233

Di samping itu, seperti dikatakan oleh Michael Harris, *early interaction with the organization have lasting effect*, maksudnya, interaksi pertama dengan sekolah akan mempunyai efek yang lama pada guru dan pegawai, sehingga pertemuan pertama dalam kegiatan orientasi harus dilakukan dengan baik, memberi kesempatan belajar tentang keseluruhan bidang, kegiatan sekolah, bimbingan pada guru dan pegawai baru yang akan meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja mereka. 234

Kegiatan selanjutnya kegiatan yang dilakukan manajemen MTsN 1 Padangsidempuan adalah penempatan guru dan pegawai. Berdasarkan temuan penelitian, ada dua cara yang dilakukan manajemen sekolah dalam hal penempatan. Pertama, dengan melakukan penempatan atau pengisian jabatan/pekerjaan bagi guru dan pegawai baru. Kedua, dengan memberikan penugasan kembali kepada guru atau pegawai lama atas tugas atau jabatan baru yang berbeda. Ini sesuai dengan pendapat Marihot Tua Efendi, bahwa penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan 233 Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik...*, h. 350 234 Michael Harris, *Human Resource Management: A Practical Approach*, ( New York : Harcourt Brace, 1997), h. 164 yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai sekolah yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja bagi pegawai sekolah yang telah bekerja. 235

Penempatan ini dilakukan dengan memperhatikan personel, artinya untuk personel yang memang sama sekali baru maka manajemen sekolah biasanya langsung memberikan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dan menempati posisi yang memang telah tersedia formasinya. Begitu pun untuk personel yang sebelumnya memang sudah

bertugas dan kemudian mendapatkan tugas baru atau ditempatkan untuk pekerjaan lain lagi, maka diharapkan mereka juga mampu untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan jabatan barunya itu.

Untuk penempatan guru dan pegawai manajemen sekolah betul-betul mempertimbangkan kompetensi dan kinerjanya dan melakukan secara hati-hati dan penuh dengan perhitungan, artinya personel yang akan mendapatkan posisi baru itu merupakan personel yang memang benar-benar memiliki kompetensi dan prestasi kinerja yang baik.

Guru dan pegawai yang memiliki kompetensi dan kinerja yang baik akan mendapatkan promosi jabatan artinya menaikkan jabatan. 235 Marhot Tua Efendi H, Op.cit h. 156 seorang pegawai sekolah ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar. Sebaliknya guru atau pegawai yang kompetensi serta kinerjanya kurang baik akan mendapatkan demosi, yaitu pemindahan pegawai sekolah dari jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang lebih rendah, gaji lebih rendah dan level sekolah yang lebih rendah.<sup>236</sup> Apa yang dilaksanakan manajemen MTsN 1 pada intinya sama dengan pandangan Islam bahwa didalam menemp seorang karyawan yang menjadi pertimbangan adalah kinerja dan kemampuannya. Konsep ini pernah dijalankan pada masa Khalifah Umar r.a. Diriwayatkan bahwa Khalifah Umar, berkata kepada pegawainya: “ sesungguhnya aku memilihmu untuk mengujimu, jika kamu dapat menunjukkan kinerja yang optimal dan baik, maka akan aku tambahkan tanggung jawabmu. Namun jika kinerjamu jelek aku akan memecatmu.<sup>237</sup>

Dari analisis temuan diatas dapat disimpulkan bahwa orientasi guru dan pegawai baru yang dilaksanakan manajemen MTsN 1 belum dilaksanakan secara baik, sedangkan untuk penempatan guru dan pegawai dilakukan dengan dua cara, yaitu untuk guru dan pegawai baru langsung ditugaskan sesuai dengan formasinya masing-masing, sedang untuk pegawai



yang sudah bertugas langsung diberikan tugas baru tentunya dengan

mempertimbangkan kompetensi dan kinerjanya. 236 Marhot Tua Efendi H, *ibid.*, h. 156 237 Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*.Op.Cit.,h. 115

### **m. Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan dan pengembangan guru dan pegawai ini dilakukan oleh MTsN 1 Padangsidempuan berdasarkan program-program yang telah disusun oleh manajemen sekolah sebagai bentuk komitmen dan keseriusannya dalam meningkatkan dan mengembangkan mutu pendidikan yang unggul, terampil dan berkepribadian mandiri. Semua itu menjadi kebutuhan organisasi yang diwujudkan melalui pendekatan dari strategi sekolah dengan memperhatikan lingkungan saat ini dan masa yang akan datang.

Pelatihan dan pengembangan di dalam Islam dijelaskan sebagai berikut, Islam sangat mendorong untuk melakukan pelatihan ( training) terhadap para pegawai/ karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan profesionalitas dalam mengemban tanggung jawab dan tugasnya. Rosulullah saw, selalu memberikan pelatihan terhadap orang yang mengurus persoalan kaum muslimi dan membekalinya dengan nasehat-nasehat dan petunjuk- petunjuknya.

Diriwayatkan dari Ali r.a. bersabda Rosulllah: Rosulallah mengutusku ke Yaman untuk menjadi hakim, kemudian saya berkata;” Ya Rosulallah, engkau mengutusku sedangkan aku masih muda belia, sedangkan aku tidak memiliki ilmu tentang peradilan?” Rosulullah menjawab: “sesungguhnya Allah akan memberikan

hidayah kepadamu, dan menetapkan lisanmu. Ketika

datang kepadamu dua orang yang sedang bersetru maka janganlah engkau menetapkan keputusan sampai engkau mendengarkan perkataan pihak kedua, sebagai mana engkau mendengarkan perkataan pihak pertama. Hal ini akan

menjadikan lebih berhati-hati dan bersih bagimu dalam memutuskan peradilan.” Ali berkata.” setelah itu tidak ada keraguan lagi bagiku dalam memberikan keputusan.”<sup>238</sup> Selanjutnya berdasarkan paparan data dari hasil wawancara, observasi dan didukung dengan studi dokumentasi, ditemukan temuan penelitian sebagai berikut: 1) Pelatihan MTSN 1 Padangsidempuan telah melakukan pelatihan yang berupa arahan-arahan, bimbingan atau motivasi yang terprogram melalui pertemuan mingguan dan bulanan. 2) Pendidikan dan Pelatihan Guru dan Pegawai, MTsN 1 di laksanakan melalui In House Training (IHT) baik dilaksanakan sendiri maupun bekerjasama dengan sekolah lain, juga melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), melalui beberapa pendidikan dan pelatihan yang berupa seminar, penataran maupun diklat yang diselenggarakan oleh pemerintah, selain itu juga program studi lanjut, melalui beasiswa dari pemerintah maupun biaya mandiri. 3) kegiatan diselenggarakan oleh pihak pemerintah lebih 238 Ahmad Ibrahim Abu Sinn, Manajemen Syariah. Ibid., h. 116 sering diperuntukkan bagi guru dan pegawai dengan status negeri.

Sedangkan guru dan pegawai swasta masih sangat minim. Berdasarkan hasil kajian, penulis membagi pola atau metode pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh manajemen MTsN 1 Padangsidempuan dalam bentuk on the job training, yaitu dilakukan pada waktu jam kerja berlangsung, baik secara formal maupun informal, dan off the job training, yaitu pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara khusus di luar pekerjaan.<sup>239</sup> Dengan demikian dapat dijawab bahwa : Pertama, pola in the job site dan metode on the job training, nampaknya lebih dipilih oleh manajemen sekolah dalam mengembangkan kemampuan guru dan pegawai, yakni dengan memberikan arahan-arahan, bimbingan, motivasi baik verbal maupun non verbal,

yang semuanya terlembagakan dalam bentuk program kegiatan yang riil melalui pertemuan mingguan setiap hari senin setelah upacara bendera selama 40 menit dan pertemuan bulanan dilaksanakan setiap tanggal satu, pada saat jam kerja. Kedua, pola off the job site dan metode off the job training, yakni dengan

menyusun –atau lebih tepatnya berpartisipasi dalam- program pelatihan dan pengembangan guru dan pegawai dan dilakukan secara khusus di luar jam pekerjaan. Dalam hal ini ada beberapa jenis program pelatihan dan pengembangan yang diikuti oleh guru dan pegawai seperti penataran, MGMP dan studi

239 Marihot Tua Efendi H, Op.Cit., h. 177 lanjut. Seperti yang dijelaskan dalam data dokumentasi bahwa terdapat 9 orang guru yang telah lulus S2 dan 4 orang dalam proses penyelesaian S2 di berbagai perguruan tinggi di Surakarta. Dari rangkaian kegiatan pelatihan dan pengembangan yang diikuti dan dilakukan oleh manajemen MTsN 1 , ternyata telah memberikan dampak positif bagi sekolah, terutama dalam sisi perubahan perilaku personel dan juga perbaikan organisasi.

Meskipun hal ini tidak selamanya bisa menjamin karena memang masih ada saja personel-personel yang sulit untuk diarahkan dan dibimbing.

#### **n. Penilaian Kinerja**

Sebagai lembaga yang memperhatikan pentingnya kinerja, penilaian kinerja yang dilakukan manajemen MTsN 1 Padangsidempuan adalah hal penting yang harus dilakukan, dan harus lebih diperhatikan dalam pengelolaan kinerjanya. Michael Armstrong mengatakan bahwa pengelolaan atau manajemen kinerja adalah cara untuk memberikan pendekatan yang lebih terintegrasi dan berkelanjutan daripada yang

diberikan oleh pendekatan yang terisolasi dan terkadang menggunakan skema penilaian kinerja yang tidak memadai.<sup>240</sup> Dari temuan penelitian dapat diketahui bahwa penilaian kepala sekolah terhadap kinerja para guru meliputi, 1) penilaian pelaksanaan proses KBM berupa supervisi (kunjungan) kelas, 2) penilaian 240 Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management; A Guide to Action*, terj. Ati Cahayani, (Jakarta : Bhuana Ilmu Populer, 2003), h. 293 pelaksanaan pekerjaan secara periodik selama satu tahun yang diwujudkan dalam bentuk format tertentu yang dikenal dengan istilah

DP3 bagi Pegawai Negeri Sipil ( PNS) dan 3) penilaian model raport yang berupa catatan-catatan kepala sekolah. Kemudian, berdasarkan temuan penelitian tentang penilaian kinerja tersebut, penulis membagi metode penilaian kinerja yang dilakukan oleh manajemen MTsN 1 Padangsidempuan meliputi dua hal : Pertama, penilaian kinerja dari aspek kuantitatif, yakni penilaian yang dilakukan dengan menggunakan skor seperti penilaian yang terdapat pada DP3 (Daftar Pelaksanaan Pekerjaan) yang dilakukan sekali dalam satu tahun. DP3 tersebut dilaporkan kepada pemerintah, dalam hal ini adalah Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. DP3 inilah sebagai raportnya seorang guru (PNS)

dalam melaksanakan pekerjaannya. Penilaian aspek kuantitatif

ini merupakan penilaian yang berorientasi masa lalu, artinya penilaian perilaku kerja pada masa lalu sebelum penilaian dilakukan.<sup>241</sup> Kedua, penilaian dari aspek kualitatif, yakni penilaian yang dilakukan tidak berdasarkan skor hanya berisi uraian atau catatan penilai terhadap kinerja personel, seperti penilaian model raport yang berupa catatan- catatan kepala sekolah dan supervisi ( kunjungan kelas) yang dilakukan dalam proses kegiatan belajar mengajar (KBM). Hasil supervisi menjadi catatan kepala sekolah sebagai dasar <sup>241</sup> Murihot Tua Efendi. Op. Cit ., h. 208 untuk melakukan penilaian dan melihat kekurangan serta kelebihan seorang guru dalam melaksanakan KBM. Selanjutnya Kepala Sekolah akan memberikan masukan terhadap hasil supervisinya kepada guru yang bersangkutan agar dapat meningkatkan kualitas kegiatan pembelajarannya. Penilaian aspek kualitatif ini merupakan penilaian yang berorientasi masa yang akan datang, artinya penilaian yang dilakukan untuk mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.<sup>242</sup>

Selanjutnya, hasil penilaian ini menjadi masukan yang baik bagi manajemen sekolah untuk memberikan evaluasi berupa pemberian umpan balik terhadap personel terkait dengan kinerja yang telah dilakukannya. Evaluasi itu meliputi tentang bagaimana manajemen sekolah memberikan dan menentukan insentif yang layak diterima oleh personel, memberikan pertimbangan

dalam pelibatan personel dalam pelaksanaan tugas lain serta menjadi dasar pertimbangan untuk proses pembinaan dan pengembangan selanjutnya. Ini sesuai dengan ajaran Islam untuk mendorong umatnya untuk memberikan semangat dan motifasi bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Kinerja mereka harus diakui dan mereka harus dimuliakan jika memang bekerja dengan baik. Kholifah Ali r.a memberikan wasiat kepada pegawainya: “janganlah engkau posisikan sama antara orang yang berbuat baik dan orang yang berbuat jelek.242 Murihot Tua Efendi. Ibid., h. 212 orang yang berbuat baik senang menambah kebaikan dan sebagai pembelajaran orang yang berbuat jelek.243 Maka pegawai yang menunjukkan kinerja yang baik, bisa diberikan bonus atau insentif guna memberikan apresiasi terhadap kinerjanya.

#### **o. Pengelolaan dan Perencanaan Karier**

Membantu personel untuk mencapai tujuan karier merupakan kewajiban lembaga, meskipun sesungguhnya tanggung jawab pencapaian karier menjadi tanggung jawab personel sendiri. Sebab, bila mana personel dapat mencapai tujuan kariernya, berarti lembaga juga membantu personel untuk meningkatkan kompetensinya yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kompetensi lembaga.

Berdasarkan temuan penelitian secara implisit perencanaan karier yang dilakukan oleh manajemen MTsN 1 Padangsidempuan, yakni 1) Dengan cara memberikan kesempatan yang sama kepada semua personel baik guru negeri maupun swasta untuk menduduki posisi yang ada di sekolah. 2) Bentuk keterlibatan manajemen MTsN 1 dalam pengelolaan dan perencanaan karier personel dilakukan dengan cara memberikan informasi terkait dengan pendidikan karier yang dapat ditempuh personel seperti seminar, diklat, lokakarya dan sebagainya. 3) Mendorong guru dan pegawai untuk bisa mengikuti tes-tes bakat terkait dengan kemungkinan mendapatkan jalur karier 243 Meldona, Op.Cit.,h. 353 yang efektif dan dapat ditempuh oleh guru dan pegawai tersebut, seperti tes calon kepala, pengawas, widyaiswara dan sebagainya. Pengelolaan dan

perencanaan karier, MTsN 1, menurut penulis memiliki keuntungan, karena kegiatan ini dilakukan melalui : Pertama, bersifat horizontal,

yakni memberikan kesempatan kepada guru dan pegawai untuk bisa memiliki wewenang yang lebih, artinya selain bekerja sesuai dengan tugas dan kewajiban dasar yang dibebankan kepadanya, guru dan pegawai itu pun diberikan kegiatan lain seperti menjadi wali kelas, staf kaur dan sebagainya. Kedua, bersifat terbuka, yakni memberikan kesempatan bagi guru dan pegawai untuk ikut terlibat dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh sekolah dengan menerapkan sistem rolling, yaitu sistem berputar atau pergantian personel di kepanitiaan dan kepengurusan kegiatan. Dan upaya ini dilakukan dengan prinsip kesetaraan (equality), maksudnya manajemen sekolah

tidak membedakan apakah personel tersebut berstatus negeri ataupun swasta/honorer, golongan rendah ataupun tinggi, senior ataupun junior dan sebagainya.

Selanjutnya, bentuk keterlibatan manajemen MTsN 1 Padangsidimpuan dalam pengelolaan dan perencanaan karier personel dilakukan dengan cara memberikan informasi terkait dengan pendidikan karier. Pendidikan karier adalah upaya untuk merangsang, memotivasi dan menyadarkan pegawai akan karier yang dapat dicapai dalam organisasi dan membantu mereka untuk merencanakannya.<sup>244</sup> Yang dapat ditempuh personel seperti seminar, diklat, lokakarya dan sebagainya, selain itu bimbingan karier pun diberikan manajemen sekolah melalui upaya mendorong guru dan pegawai untuk bisa mengikuti tes-tes bakat terkait dengan kemungkinan mendapatkan jalur karier yang efektif dan dapat ditempuh oleh guru dan pegawai tersebut.<sup>245</sup> Seperti tes calon kepala, pengawas, widyaswara dan sebagainya.

Kemudian, meski manajemen MTsN 1 telah melakukan kegiatan pengelolaan dan perencanaan karier untuk guru dan pegawai, namun dalam realitanya hal itu belumlah seluruhnya menjangkau sisi yang paling mendasar dari

kebutuhan personel yaitu adanya jaminan masa depan terkait dengan karier mereka yang berstatus sebagai tenaga swasta atau honorer.

Kejelasan karier di masa depan ini tentunya akan menjadi motivasi tersendiri bagi guru dan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Di samping karena masalah kebutuhan dasar yang sifatnya fisiologis, mereka juga membutuhkan keamanan (khususnya jaminan masa depan) dan juga kebutuhan untuk dihargai, aktualisasi diri dan

seterusnya. Oleh karena itu pengelolaan dan perencanaan karier MTsN 1 Padangsidimpuan harus menjadi salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja personel. 244 Marihot Tua Efendi, *Op.Cit.*, h. 233 245 Marihot Tua Efendi, *ibid.*, h. 234

Selanjutnya, hal lain yang juga menentukan berkembangnya karier personel adalah peranan guru dan pegawai sendiri dalam upayanya mengembangkan karier mereka MTsN 1 Padangsidimpuan cukup bervariasi. Meskipun secara normatif manajemen sekolah selalu memberikan kesempatan dan motivasi kepada guru dan pegawai untuk senantiasa meningkatkan karier mereka, namun dalam prakteknya justru hal itu tidak selamanya direspon oleh personel dengan baik, dan biasanya karena kondisi mereka yang memang belum siap atau terlalu sulit untuk mendapatkan bimbingan dan pengarahan.

#### **p. Kompensasi**

Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain. 246

Beberapa langkah yang harus dilakukan organisasi sekolah dalam menentukan kompensasi, terutama kompensasi langsung dalam bentuk gaji adalah

- a. Analisis jabatan/tugas
- b. Evaluasi jabatan/tugas
- c. Melakukan survei gaji

246 Marihot Tua Efendi H, Ibid ., h. 244

- d. Menentukan tingkat gaji

Dari uraian diatas langkah-langkah dalam penentuan upah terhadap pegawai telah sesuai dengan prinsip ajaran Islam sebagai mana penjelasan berikut ini, Rosululah selalu mendorong para majikan untuk memberikan upah terhadap para pegawainya setelah mereka menyelesaikan pekerjaannya. Beliau bersabda: “berilah upah kepada mereka sebelum keringatnya kering” 247

Ketentuan ini untuk menghilangkan keraguan pekerja atau kekhawatiran bahwa upah mereka tidak akan dibayar. Upah ditentukan atas dasar jenis pekerjaannya, ini ketentuan upah sebagaimana tercantum dalam Al Quran surat Al Ahqof: 19

وَمَا يَكْفُرُ لَكُمْ وَالَّذِينَ هَمَزُوا لَكُمْ كَلِمًا تَا  
وَمَا يَكْفُرُ لَكُمْ وَالَّذِينَ هَمَزُوا لَكُمْ كَلِمًا تَا  
وَمَا يَكْفُرُ لَكُمْ وَالَّذِينَ هَمَزُوا لَكُمْ كَلِمًا تَا  
وَمَا يَكْفُرُ لَكُمْ وَالَّذِينَ هَمَزُوا لَكُمْ كَلِمًا تَا

Artinya: Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang Telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.

Untuk itu upah yang diberikan kepada para pegawai bisa berbeda meneurut jenis pekerjaan dan tanggung jawab yang diembannya. Upah yang diberikan berdasarkan tingkat kebutuhan dan taraf kesejahteraan masyarakat setempat. Pada masa khalifah Umar r.a gaji pegawai disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dan kesejahteraan masyarakat setempat. 247 Ahmad



Ibrahim Abu Sinn, Manajemen Syariah.Op.Cit.,h. 112 248 Al- Qur'an dan Terjemah,Op.Cit.,h. 825

Jadi apabila tingkat kesejahteraan masyarakat setempat meningkat maka gaji yang diberikan juga dinaikkan supaya mereka dapat memenuhi kebutuhannya.<sup>249</sup> Berdasarkan temuan penelitian, dapat diketahui bahwa: Kompensasi diberikan manajemen MTsN 1 melalui beberapa tahapan; 1) manajemen sekolah memberikan ungkapan penghargaan atau pernyataan terima kasih kepada guru atau pegawai terkait dengan tugas yang telah dilakukan. 2) memberikan kesejahteraan dalam bentuk finansial dengan memperhatikan sebelumnya jabatan/tugas dan penilaian kinerja personel. 3) penempatan, yakni pemberian tugas-tugas baru bagi personel yang telah mampu menunjukkan kinerja yang baik selama melakukan tugas.

Dengan demikian, kompensasi, MTsN 1, menurut hemat penulis dilakukan dengan menggunakan pola : Pertama, kompensasi langsung, yakni berupa honor bulanan yang dibayarkan dalam bentuk uang secara tunai kepada guru atau pegawai sebagai bentuk imbalan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Kedua, kompensasi tidak langsung, yakni kompensasi berupa insentif atau tunjangan untuk setiap kegiatan di luar jam kerja, THR, transportasi dan lain

sebagainya. Ketiga, manajemen sekolah juga mengembangkan kompensasi yang bersifat non finansial dan <sup>249</sup> Meldon, Op.Cit., h. 324 iasanya berupa keterlibatan personel dalam setiap event, kesempatan peningkatan karier, kemudahan mengakses fasilitas yang mendukung tugas dan sebagainya. Bahkan, untuk menghindari rasa jenuh pun manajemen sekolah memberi kesempatan kepada gur

dan pegawai untuk mengikuti acara-acara yang sifatnya rekreatif edukatif, seperti studi tour dan sebagainya. Upaya untuk memberikan kompensasi langsung dalam bentuk finansial –terutama untuk guru dan pegawai swasta atau honorer- selama ini telah dilakukan oleh manajemen MTsN 1, namun dalam kenyataannya hal itu belumlah cukup untuk menutupi atau memenuhi

kebutuhan fisik minimal mereka. Sehingga tidaklah cukup mengherankan jika ada sebagian guru atau pegawai yang memiliki kesibukan lain di luar pekerjaan mereka. Meski demikian, kompensasi langsung dalam bentuk finansial yang diberikan manajemen MTsN 1 Padangsidimpuan menurut mereka bukanlah segalanya karena kompensasi tidak langsung, seperti insentif, THR, transportasi dan sebagainya, juga lingkungan serta budaya kerja yang selama ini dikembangkan oleh manajemen sekolah sampai saat ini telah cukup membantu mereka untuk mendapatkan kepuasan.

## **2. Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Di MTsN 1 Padangsidimpuan.**

Dari hasil paparan data penelitian yang berkaitan dengan efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam peningkatan Mutu sekolah yang difokuskan pada kepuasan pelanggan internal yaitu guru dan karyawan MTsN 1 Padangsidimpuan dan kepuasan pelanggan eksternal primer yaitu siswa MTsN 1 Padangsidimpuan. Maka temuan penelitian yang berkaitan dengan hal tersebut adalah:

### **c. Kepuasan pelanggan internal yaitu guru dan pegawai di MTsN 1 Padangsidimpuan.**

Kepuasan perkembangan fisik adalah 1) kesejahteraan finansial, 2) tugas-tugas baru kepada guru dan pegawai yang telah menunjukkan kinerjanya dengan baik, 3) memberikan kesempatan dan informasi tentang pengembangan karir guru dan juga kebebasan kepada guru dan 4) karyawan untuk mengakses dan menggunakan fasilitas sepenuhnya.

Sedangkan yang berkaitan dengan perkembangan psikis adalah 1) melibatkan personel dalam setiap kegiatan manajemen sumber daya manusia, 2) memberikan kesempatan personel seluas-luasnya untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, 3) membantu personel dalam hal

pengembangan bakat dan kreatifitasnya. 4) memberikan kepuasan berupa kenyamanan bekerja, lingkungan dan budaya yang baik.

d. Kepuasan pelanggan eksternal primer yaitu siswa MTsN 1 Padangsidimpuan Kepuasan perkembangan fisik, 1) berupa program beasiswa prestasi, 2) adanya uang pembinaan bagi siswa berprestasi, 3) fasilitas dan sarana prasarana yang memadai.

Sedangkan untuk kepuasan dalam bentuk perkembangan psikis pelanggan yakni berupa 1) suasana belajar yang kondusif, 2) hubungan kekeluargaan antara guru dengan siswa yang baik, 3) pelayanan pembelajaran yang baik, dan pengembangan bakat dan minat melalui program ekstra kurikular.

Sebagaimana telah disampaikan pada Bab II terkait dengan pengertian efektivitas yang telah penulis kutip dari berbagai sumber dan tokoh, maka penulis pun mencoba menarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan efektivitas adalah berdaya guna, artinya kegiatan manajemen sumber daya manusia MTsN 1 – sebagai inti dari penelitian ini- dapat dikatakan berdaya guna jika ada atau ditemukannya kesesuaian antara program yang telah ditentukan dengan kegiatan dan tujuan manajemen sumber daya manusia yang akan dicapai, seperti tujuan untuk terus berupaya meningkatkan mutu sekolah.

Keberadaan mutu suatu lembaga pendidikan adalah paduan sifat- sifat layanan yang diberikan yang menyamai atau melebihi harapan serta kepuasan pelanggannya, baik yang tersurat maupun yang tersirat. Jika tujuan mutu adalah memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan, maka hal yang harus diperjelas adalah kebutuhan dan keinginan pelanggan.<sup>250</sup> Dalam lembaga pendidikan pelanggan dikategorikan dalam dua macam, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Ini berarti lembaga harus memberikan pelayanan kepada pihak-pihak yang ada <sup>250</sup> Edward Salis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*.( Yogyakarta, IRCiD, 2008), h. 67 didalam sistem penyelenggaraan pendidikan itu ( pelanggan internal), yaitu

guru dan karyawan; dan pihak-pihak yang bukan menjadi bagian dari sistem penyelenggaraan pendidikan (pelanggan eksternal), yaitu siswa, orang tua, pemerintah, penyandang dana, pemakai lulusan.<sup>251</sup> Kemudian, berdasarkan pendapat di atas, maka penulis pun mencoba mengarahkan bahwa hal yang menjadi tujuan implementasi kegiatan manajemen sumber daya manusia MTsN 1 Padangsidempuan ini adalah meningkatnya mutu sekolah, dalam hal ini khususnya mutu yang berupa kepuasan menurut pelanggan internal sekolah yang terdiri atas guru dan pegawai MTsN 1 Padangsidempuan, sehingga dengan adanya upaya peningkatan mutu ini maka dengan sendirinya pun akan dapat melahirkan keberhasilan tujuan berupa kepuasan yang memang diharapkan akan dapat diperoleh oleh para pelanggan. Dan ukuran untuk kepuasan yang akan didapatkan oleh pelanggan ini biasanya berupa perkembangan fisik dan psikis. Berkembang secara fisik artinya guru dan pegawai tersebut bisa mendapatkan imbalan finansial dan kesejahteraan hidup lebih layak, sedangkan perkembangan untuk psikisnya adalah apabila guru dan pegawai itu diberi kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat dan kreativitasnya serta memperoleh kepuasan dari suasana dan budaya yang dikembangkan oleh sekolah. <sup>252</sup>

Dari uraian temuan penelitian tentang implementasi manajemen sumber daya manusia MTsN 1 Padangsidempuan dan juga dari analisa hasil <sup>251</sup> Murihot Tua Efendi H, Op.Cit ., h. 67-52 Nurkolis, Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model dan Aplikasi, (Jakarta : Grasindo, 2003), h. 71-72 penelitian di atas, penulis melihat bahwa efektivitas implementasi manajemen sumber daya manusia MTsN 1 dalam upaya meningkatkan mutu dilihat dari sisi pelanggan internal, ternyata kepuasan pelanggan banyak dipengaruhi oleh adanya perkembangan psikis pelanggan. Indikator ini dapat dilihat dari kegiatan manajemen sumber daya manusia yang hampir seluruhnya ada unsur

          pelibatan faktor perkembangan psikis personel, seperti melibatkan personel dalam setiap kegiatan manajemen sumber daya manusia, memberikan kesempatan personel untuk terus belajar dan mengembangkan

          kemampuan, membantu personel dalam mengembangkan bakat dan

keaktivitasnya serta mengupayakan untuk memberikan kepuasan dari suasana dan budaya yang dikembangkan oleh sekolah dan sebagainya. Meskipun demikian, hanya saja untuk perkembangan fisik berupa kesejahteraan dan karier bagi sebagian pelanggan, menurut hemat penulis masih ada ganjalan yang akan bisa mempengaruhi efektivitas implementasi manajemen sumber daya manusia MTsN 1 Padangsidempuan terkait dalam upayanya meningkatkan mutu dari perspektif pelanggan internal ini. Namun, untuk saat ini ganjalan itu belum termasuk dalam kategori yang mengawatirkan, sehingga tidak begitu mempengaruhi efektivitas implementasi manajemen sumber daya manusia MTsN 1 Padangsidempuan dalam peningkatan mutu ini.

Hal itu dapat dilihat dari hasil temuan penelitian dari hasil wawancara dengan beberapa nara sumber –terutama untuk guru dan pegawai honorer, bahwa manajemen sekolah untuk saat ini menurut hemat penulis juga masih belum bisa memberikan dan mewujudkan harapan lebih kepada guru dan pegawai seluruhnya terkait dengan persoalan kesejahteraan dan kejelasan karier. Meski demikian, yang menarik disini adalah meskipun mereka memiliki persoalan dari segi perkembangan fisik dan karier tetapi hal itu tidak membuat semangat mereka dalam bekerja menjadi berkurang. Salah satu alasan yang mereka kemukakan adalah insentif yang mereka terima selama ini meski penting namun bukanlah harus menjadi segalanya, tapi lebih dari itu, faktor perkembangan psikis personel berupa kenyamanan bekerja, lingkungan dan budaya kerja yang baik itu juga dapat membantu mereka untuk mendapatkan kepuasan.

Sedangkan untuk pelanggan eksternal primer, berdasarkan temuan penelitian diatas bahwa MTsN 1 Padangsidempuan telah memberikan berbagai bentuk kepuasan, seperti untuk kepuasan dalam bentuk perkembangan fisik yakni berupa program beasiswa prestasi, uang pembinaan dan prestasi pararel. Sedangkan untuk kepuasan dalam bentuk perkembangan psikis pelanggan yakni berupa suasana belajar yang kondusif, hubungan kekeluargaan antara guru

dengan siswa, pelayanan pembelajaran yang baik, pengembangan kemampuan dan kreativitas dan lain sebagainya.

Dengan demikian, maka penulis pun menyimpulkan bahwa efektivitas manajemen sumber daya manusia di MTsN 1 Padangsidempuan dalam upayanya untuk meningkatkan mutu ditinjau dari pespektif pelanggan internal dan eksternal primer termasuk dalam kategori baik dan memuaskan.

### 3. Faktor-faktor pendukung dan penghambat Manajemen Sumber

Daya Manusia MTsN 1 Padangsidempuan dalam meningkatkan mutu Adapun temuan penelitian yang berkaitan dengan faktor pendukung Manajemen Sumber Daya Manusia di MTsN 1 dalam meningkatkan mutu adalah 1) adanya Visi Unggul Dalam Mutu, Santun Dalam Perilaku, Berakhlak dan Berilmu, 2) Kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat demokratis, partisipatif, 3) SDM maju, 4) Fasilitas yang memadai dan mendukung setiap kegiatan, 5) Kultur yang kondusif.

Adapun temuan penelitian yang berkaitan dengan faktor penghambat Manajemen Sumber Daya Manusia di MTsN 1 dalam meningkatkan mutu adalah 1) Kejelasan karier dan kesejahteraan bagi guru dan pegawai swasta, 2) Komunikasi mutu Secara teori implementasi manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh MTsN 1 Padangsidempuan merupakan keseluruhan aktivitas sumber daya manusia yang tidak terkotak-kotak atau terpisah-pisah satu dengan yang lain. Seluruh aktivitas itu merupakan aktivitas yang saling terkait sebagaimana sebuah sistem yang terdiri dari beberapa elemen atau subsistem, yang merupakan subsistem dari sistem yang lebih besar lagi, yang dalam bekerjanya saling tergantung untuk menghasilkan satu akhir dan keluaran yang baik dan bermutu. Atas dasar inilah manajemen sumber

daya manusia dikembangkan MTsN 1 Padangsidempuan sebagai upaya untuk meningkatkan mutu dengan berdasarkan atas beberapa faktor penting yang dapat mendukungnya, diantaranya adalah :

### **a. Faktor Pendukung**

- 1). Visi Unggul Dalam Mutu, Santun Dalam Perilaku, Berakhlak dan Berilmu statement visi tersebut telah mengisyaratkan tujuan puncak yang ingin dicapai oleh MTsN 1 , sehingga mengilhami seluruh stakeholder sekolah untuk melakukan kerja „prestasi“ dalam setiap program-program kegiatan sekolah.

Dalam perspektif manajemen, visi sekolah memiliki arti penting terutama berkaitan dengan keberlanjutan (sustainability) organisasi sekolah itu sendiri, Tanpa visi, organisasi dan orang- orang di dalamnya tidak mempunyai arahan yang jelas, tidak mempunyai cara yang tepat dalam melangkah ke masa depan dan tidak memiliki komitmen (Foreman, 1998).<sup>253</sup>

<sup>253</sup> Bush dan Coleman, *Kepemimpinan Pendidikan: Manajemen Strategis*, ter.

Fahrurruzi ( Jogjakarta: IRCiSoD,2008), h. 57

- 2). Kepemimpinan, yakni peran Kepala MTsN 1 Padangsidimpuan yang bersifat demokratis, partisipatif dan mandiri telah memfungsikan secara optimal seluruhkomponen sekolah dan juga mengutamakan upaya-upaya pengembangan aspirasi warga sekolah dengan cara mendorong kemampuan mereka dalam mengambil keputusan sehingga pikiran-pikiran mereka akan selalu meningkat dan matang.

Pengambilan keputusan partisipatif adalah proses membuat keputusan sekolah dalam suasana kerjasama pada semua level. Proses ini berlangsung dalam pola membagi pengambilan keputusan yang “tidak dilakukan sekali dan kemudian dilupakan”, melainkan dilakukan secara berkelanjutan.<sup>254</sup>

- 3). SDM, yakni adanya perkembangan sumber daya manusia MTsN 1 yang terus mengalami peningkatan dari waktu ke waktu sehingga membantu manajemen

sekolah dalam upayanya “menularkan” perubahan-perubahan yang lebih baik lagi terkait dengan pengelolaan sekolah.

4). Fasilitas, yakni tersedianya berbagai sarana dan prasarana yang menunjang dan mendukung seluruh proses dan aktivitas kegiatan yang dilakukan sekolah, seperti laboratorium, perpustakaan, ruang kelas lengkap, PSBB, gedung workshop dan sebagainya.

5). Kultur, yakni budaya yang mendorong warga sekolah untuk terus belajar dengan berlandaskan dimensi ibadah, bekerja keras tanpa mengenal lelah, bekerjasama, saling menghormati dan mengedepankan prinsip keterbukaan dan persamaan antar sesama. Secara konseptual manajemen sumber daya manusia MTsN 1 bertujuan untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan sekolah, yang secara sosial dan etis dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini bukanlah pekerjaan yang mudah sebab seperti yang tersirat, tujuannya tidak hanya untuk kepentingan sekolah semata, tetapi lebih luas lagi menyangkut banyak kepentingan. Untuk mewujudkan ini, manajemen sumber daya manusia SMAN 2 Sragen menghadapi berbagai macam kendala atau hambatan.

## **b. Faktor Penghambat**

Adapun faktor-faktor penting yang dapat menghambat manajemen sumber daya manusia MTsN 1 Padangsidempuan dalam upaya peningkatan mutu adalah :

1). Kesejahteraan, yakni masih minimnya tingkat penghasilan pokok atau kompensasi dalam bentuk langsung yang diterima oleh sebagian pegawai dan guru MTsN 1, terutama mereka yang masih berstatus swasta atau honorer. Kondisi ini dikhawatirkan cenderung akan mendorong timbulnya beberapa perilaku yang tidak menguntungkan dalam upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu lembaga yang sehat/baik. Sehingga apabila suatu organisasi tidak mampu mengembangkan dan



menerapkan suatu sistem manajemen kompensasi yang memuaskan, organisasi bukan hanya akan kehilangan tenaga-tenaga trampil dan berkemampuan tinggi, tetapi juga akan kalah bersaing dengan organisasi lain. Dan apabila hal tersebut terus berlanjut organisasi yang bersangkutan akan tidak mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapainya.<sup>255</sup>

2). Karier, yakni masalah kejelasan karier belum menjadi agenda manajemen sekolah untuk merencanakan dan melaksanakan bantuan agar para personel – terutama guru dan pegawai swasta atau honorer- yang potensial

dapat dipersiapkan untuk mengantisipasi tantangan masa depan dalam melaksanakan tugas pokok organisasi dan sekaligus dapat membantu personel tersebut untuk memenuhi salah satu kebutuhan pokoknya, yakni kebutuhan akan jaminan masa depan mereka. Hal ini harus menjadi bahan evaluasi bagi manajemen MTsN 1 Padangsidempuan untuk memberikan solusi bagi permasalahan diatas karena apabila kurang diperhatikan akan mengakibatkan <sup>255</sup> Meldona, Op.Cit.,h. 295 permasalahan sehingga berdampak pada kinerja dan produktifitas pegawai. Karena pengelolaan dan kejelasan karir merupakan salah satu tanggung jawab manajemen sekolah sebagai sebuah organisasi. Dan pengelolaan serta perencanaan karier itu sendiri adalah keseluruhan usaha yang dilakukan oleh organisasi dan pegawai untuk mencapai tujuan karier pegawai yang diharapkan dapat memuaskan individu pegawai, menyiapkan pegawai akan tugas-tugas yang lebih berat, dan meningkatkan kompetensi pegawai sekaligus meningkatkan kompetensi organisasi dalam menghadapi persaingan.<sup>256</sup>

3). Komunikasi mutu, yakni masalah penyampaian pesan-pesan mutu yang dilakukan oleh manajemen MTsN 1 Padangsidempuan masih belum cukup efektif. Hal ini dapat diketahui melalui beberapa indikasi tentang masih adanya sebagian guru atau pegawai yang memiliki motivasi lemah dan kurangnya kesadaran rasa memiliki (sense of belonging dengan memperlihatkan bagaimana pekerjaan

mereka kurang sejalan dengan keseluruhan tujuan organisasi sekolah.257 256

Marihot Tua Efendi H, Op.Cit, h. 240 257 Meldona, Op.Cit.,h. 199

## DAFTAR PUSTAKA

- Anatan, Lina dan Lena Ellitan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*, Bandung, Alfabeta, 2007
- Ariani, Dorothea Wahyu, *Manajemen Kualitas; Pendekatan Sisi Kualitatif*, Jakarta, Ghalia Indonesia, 2003
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Serta Pendekatan Praktek*, Jakarta, Rineka Cipta, 1991
- \_\_\_\_\_, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta, Rineka Cipta, 1993
- Armstrong, Michael, *Strategic Human Resource Management; A Guide to Action*, terj. Ati Cahayani, Jakarta, Bhuana Ilmu Populer, 2003
- Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta, Kencana, 2010.
- Bush, Tony and Marianne Coleman, *Leadership and Strategic Management In Education*, London, Paul Chapman Publishing, 2000
- Cahayani, Ati, *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Indeks, 2005
- Cowen, J., *Effectiveness and Efficiency in Higher Education*, San Francisco, Jossey Bass Publisher, 1983
- Dessler, Gary, *Human Resources Management*, terj. Benyamin Molan, Jakarta, Prenhallindo, 1997
- Djaelani, A. Timur, *Peningkatan Mutu Pendidikan dan Pembangunan Perguruan Agama*, Jakarta, Dermaga, 1982
- Dedi Ismatullah, *Sejarah Sosial Hukum Islam*, Bandung, Pustaka Setia, 2011.

- Effendy, Mochtar, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, Jakarta, Penerbit Bhratara, 1996
- Garvin, D.A., *Managing Quality*, New York, Free Press, 1996
- Goetsch, D.L., and Davis S, *Implementing to Total Quality*, New Jersey, Prentice Hall International, Inc., 1995
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research II*, Yogyakarta, Andi Offset, 1994
- Handyaningrat, Soewarno, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta, CV. Haji Mas Agung, 1990, Cet. Ke-10
- Hardjosoedarmo, Soewarno, *Total Quality Management*, Jakarta, Gramedia, 2001
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Grasindo, 2005, Cet. Ke-3
- Harris, Michael, *Human Resource Management: A Practiccal Approach*, New York, Harcourt Brace, 1997
- Hasbullah, *Kapita Selektta Pendidikan Islam*, Jakarta, PT. Raja Grafonto Persada, 1996
- Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta, PT Bumi Aksara, 2001
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara 2002
- Hadiyanto, *Mencari sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan Di Indonesia*, Jakarta, Rineka Cipt, 2008
- Imam Jalaudhin Al-Mahalli, *Tafsir Jalalain*, Bandung, Sinar baru Algesindo, 2008

- Kadarman, AM., dan Yusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen*, (Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 1997
- Kartono, Kartini, *Pengantar Metodologi Research Sosial*, Bandung, CV. Mandar Maju, 1990
- LAN RI, *System Analysis and Quantitative Techniques*, Jakarta, IBRD/UN Project, INS/77/XO 1978, Volume I
- Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Prespektif Integratif*, Malang: UIN Malang Press
- Mangkuprawira, Sjafriz dan Aida V. Hubeis, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, Bogor, Ghalia Indonesia, 2007
- Miles, Matthew B., & A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, terj. Tjetjep R. Rohidi, Jakarta, UI-Press, 1992
- Moleong, Laxi J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2000
- Marno, *Manajemen Dan Kepemimpinan ,Pendidikan Islam*, Bandung, Refika AdiTama, 2008
- Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2002
- Nanang Fattah, *Analisis Kebijakan Pendidikan*, Bandung, PT, Rosdakarya, 2012.
- Narbuko, Chalid dan Abu Ahmadi, *Metodolgi Penelitian*, Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2003, Cet. Ke-5
- Nawawi, Hadari, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, Yogyakarta, Gajah Mada University Press, 2005,Cet. Ke- 3
- Notoatmodjo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Rineka Cipta, 1998

- Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta, Grasindo, 2003
- Rachmawati, Eka Nuraini, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta, Ekonisia, 2004
- Sallis, Edward, *Total Quality Management In Education*, London, Kogan Page Limited, 1993
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi, (ed)., *Metode Penelitian Survey*, Jakarta, LP3ES, 1994, cet. II
- Sinn, Ahmad Ibrahim Abu *Manajemen Syariah: Sebuah kajian historis dan Komplementer*, terj. Dimyauddin Djuwaini, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2006
- Soehardi, Sigit, *Pengantar Metodologi Penelitian*, Yogyakarta, Pena Persada Press, 2001
- Stebbinga, L., *Quality Management In The Service Sector*, Singapore, Ellis Horwood, 1992
- Surahmad, Winarno, *Dasar dan Teknologi Research; Pengantar Metodologi Ilmiah*, Bandung, Tarsito, 1992
- Suryosubroto, A., *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta, PT. Rineka Cipta, 2004
- Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan*, Medan, Perdana Publishing, 2011.
- Syukur Kholil, *Metodologi Penelitian Komunikasi*, Bandung, Citapustaka Media, 2006
- Salim, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung, Citapustaka Media, 2020.

Sobry Sutikno, *Manajemen pendidikan*, Lombok, Holistika, 2012

Sadilli samsuddin, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Bandung, Pustaka Setia, 2006

Tim Penyusun Kamus Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta, Balai Pustaka, 1994, Edisi. Kedua, Cet. Ke-III

Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Yogyakarta, Andi, 2001), Ed. Ke-4, Cet. Ke-1

Wexley, K.N., and G.P. Latham, *Developing and Training Human Resources in Organizations*, New York, Harper Collins Publishers Inc., 1991

